

مروری بر منشا و روند توسعه تئوریهای مدیریت استراتژیک

سید محمود شبگو منصف^۱، زهرا محمدزاده اماموردیخان^۲

^۱ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
^۲ دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

نویسنده مسئول:

زهرا محمدزاده اماموردیخان



چکیده

در دهه ۹۰ میلادی بحثی در گرفته بود که آیا استراتژی باید به عنوان هنر، علم و یا تلفیقی از هر دو تلقی شده و به کار رود یا خیر. اینکه رفتار استراتژیک برای رشد و عملکرد قوی شرکت ها به ویژه هنگامی که در محیط رقابتی کار می کنند، بسیار مهم است. امری واضح و بدیهی می باشد. بنابراین، طراحی یک استراتژی شرکتی خوب، یک وظیفه ضروری برای تمامی شرکت ها می شود. در محیطی که ویژگی های آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک واگرا بسیار بیشتر از برنامه ریزی محافظه کارانه و همگرا به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آیند. اما بنظر می رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند عبارتی مدیریت استراتژیک ضرورت می یابد. اما اینکه کدام موثرتر هستند تیوریهها و نظرات گوناگونی وجود دارد که هر یک به نوعی حرکت شرکت بر مدار استراتژی را توضیح می دهند. در این مقاله مروری سعی گردیده با مرور ادبیات و تحقیقات انجام شده تا بحال در حیطه ی استراتژی به بررسی روند استراتژیک در طول زمان پرداخته و دیدگاهها و نقد آنها ارایه شود.

کلمات کلیدی: استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک.

مقدمه

به لحاظ ریشه شناسی، واژه ی "راهبرد (استراتژی/Strategy) مشتق از کلمه یونانی "استراتگوس/Strategus" و مرکب از دو لغت "استراتوس/Stratus" یعنی قشون و "آگاگوس/Agagus" یعنی راهنما و به معنای فرمانده است. در یونان قدیم، فنون یا نقشه هایی که یونانیان و همچنین رومیان برای کسب پیروزی در جنگ به کار می بردند "استراتژوم/Strategum" نامیده می شد.

در کل استراتژی به معنی راهکار، ترفند، طرح و نقشه و راهبرد است. یعنی اینکه با توجه به جمیع شرایط و توانمندی ها و فرصتها و تهدیدات، چگونه و از چه راهی برای رسیدن به هدف باید اقدام کنیم. استراتژی تاریخ طولانی دارد، عمدتاً در زمینه نظامی، با اسکندر کبیر یکی از نمونه های اصلی از آغاز آن است.

با این حال، اصطلاح را می توان حتی با تفاسیر اولیه اشاره به نقش یک کلی و "هنر عمومی"، در حالی که این ریشه ها به عنوان یک مهارت مدیریتی مرتبط با زمان پریکل ها، حدود ۴۵۰ سال قبل از میلاد است [1]. مدیریت استراتژیک دارای یک تاریخچه بسیار کوتاه است که از سال ۱۹۷۹ شروع می شود، زمانی که Schendel و Hofer (1979) زمینه سیاست کسب و کار را به عنوان مدیریت استراتژیک تعریف کرد و مدرسه جدیدی را با تفکر متمرکز بر مفهوم استراتژی که تحقیقات وسیع در این فیلد انجام داده است، پیشنهاد داد [2]. مفهوم سناریوها نیز به نوشته های فیلسوفان اولیه مانند افلاطون و روانشناسان نظیر Thomas More به جورج اورول قابل پیگیری است [3] از سوی دیگر، برنامه ریزی سناریو در چارچوب یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک، علاوه بر ریشه های نظامی آن، می تواند به دوران پس از جنگ جهانی دوم باز گردد. بعد از جنگ، هرمان کان، شرکت RAND، ایده تفکر "آینده در حال حاضر" را معرفی کرده که هدف آن تولید گزارشات آینده نگراز طریق استفاده از تحلیل و تخیل مفصل بود [4] مینز برگ (۱۹۸۷) پنج تعریف از استراتژی ارائه داده است: طرح، تمهید، الگو، موقعیت و چشم انداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله ای جز یک طرح، برنامه یا مجموعه اقدامات هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست. استراتژی های تدوینی می توانند عام یا خاص باشند. استراتژی همچنین می تواند در قالب یک الگو و جریان از اقداماتی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می شوند، 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 [5].

مدیریت استراتژیک و سیر تحولات تاریخی آن را می بایست از فرایند تحولات مدیریت در مفهوم عام و کلی آن و به خصوص از هنگام مطرح شدن مدیریت علمی و مباحث مربوط به مکاتب مدیریتی آغاز کرد. با وجود این که برخی صاحب نظران معتقدند که مدیریت با انسان متولد شده و رشد یافته است، لیکن فرایند علمی مدیریت را میبایست حاصل تلاش اندیشمندی چون «هنری فایول» و «فردریک تیلور» و «ماکس وبر» دانست که در دهه های اول قرن گذشته، با هدف کاهش هزینه های تولید با استانداردسازی و تقسیم کار، تعیین شرح وظایف، ایجاد سلسله مراتب و ابداع نظام پاداش، چارچوب مکتب کلاسیک مدیریت را بنا نهادند. سپس با کوشش اندیشمندان دیگری که به روابط انسانی در سازمان ها توجه بیشتری داشتند مکتب نئوکلاسیک در مدیریت ابداع شد.

تفکر سومی تحت عنوان «نظریه سیستمها» در این عرصه مطرح شد و به سرعت جای خود را باز کرد. از ابداع کنندگان این مکتب «رابرت کینگ مرتن» و «تالکوت پارسونز» اعتقاد داشتند که در مدیریت سازمان ها نه تنها باید به داخل سازمان توجه داشت، بلکه می بایست محیط خارج از سازمان را هم با دقت مورد توجه قرار داد و آثار عوامل خارجی را نیز در اداره امور سازمان در نظر داشت. در نگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی (طرح ریزی) نقطه شروع تمامی حرکتها است که اهمیت آن از گذشته دور بر همگان آشکار گردیده و آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته اند. تحولاتی که پس از جنگ جهانی دوم در فرایندهای مدیریتی رخ داد، اعضای هیات مدیره و مدیران عالی شرکتها و مؤسسات صنعتی و بازرگانی را که روز به روز بر تعداد آنها افزوده می شد و مرتباً بزرگ و بزرگتر شده و حوزه جغرافیایی فعالیت شان گسترش می یافت، با پیچیدگی و چالش های جدیدی مواجه کرد. بر همین اساس نیز در این دوران، با همت مدیران شرکتها بزرگ تجاری و اندیشمندان علم مدیریت، اداره مؤسسات تجاری و بنگاهها، همچنین مدیریت بر سازمان های دولتی به سرعت سیر تحول تکاملی خود را از بودجه بندی و برنامه ریزی تا مدیریت استراتژیک طی کرد و امروزه نیز مدیریت دانش و مدیریت بر سازمان های یادگیرنده و دانش بنیان و حتی مدیریت بر سازمان های مجازی که مبانی آنها هم در مدیریت استراتژیک مستتر است، مطرح گردیده است. سیر تحولات برنامه ریزی در ادامه راه خود در دهه ۱۹۷۰، به بودجه بندی بر مبنای صفر که عمدتاً به برنامه های کوتاه مدت و میان مدت تأکید داشت، استمرار یافت و سپس به علت بروز چند بحران نفتی که تأثیر مهمی بر اقتصاد جهانی و

فعالیت شرکتها گذاشت، و با تشکیل بلوکهای اقتصادی سیاسی جدید و ظهور رقباتی تجاری به ویژه ژاپن، نگرش متعارف تجاری تغییر کرد و رقابت های اقتصادی چالش اصلی مدیریت و کسب امتیاز رقابتی در محیط دایما در حال تغییر، شرط بقای مؤسسات و رسیدن به جایگاه برتر شد. این تغییرات تکنولوژیکی و جنگ بر سر تامین منابع و بازارهای عرضه کالا، لزوم برنامه ریزی جامع، بلند مدت و انعطاف پذیر را در عرصه مدیریت نشان داد و تشخیص عوامل مهم برون سازمانی اثرگذار بر فعالیت های سازمان ها به عنوان یک ضرورت در بسیاری از سازمان ها مورد توجه قرار گرفت و بدین ترتیب فرایند [6] تحولات مدیریت به طرح ریزی استراتژیک و سپس به مدیریت استراتژیک تکامل یافت. هدف از برنامه ریزی بلندمدت، بیشتر کنترل عملیات بود، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک، تغییر فعالیتهای برای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی را دنبال میکند.

دوره های تاریخی تحول در برنامه ریزی

سیر تحولات برنامه ریزی را از دو قرن پیش تاکنون، میتوان در ۳ دوره تاریخی مجزا به شرح زیر خلاصه کرد:

الف - دوره محصولگرایی

در دوره محصول گرایی که از دهه ۱۸۲۰ در قرن نوزدهم آغاز شد، تأکید بر محصول بود و هر چه تولید میشد به فروش میرفت. تأثیر عوامل بیرونی محدود در نظر گرفته میشد و عمده توجهات به درون سازمان بود. رقابت حول وحوش محصول نهایی بود و تولید کننده حرف اول را می زد.

گرایش مدیریت و برنامه ریزی در این دوره به گذشته بود و برنامه ها بر اساس محدودیت های درون سازمانی شکل می گرفت. مدیریت فردی بود و بودجه بندی و برنامه ریزی سالیانه (عملیاتی) متداول بود.

ب - دوره بازارگرایی

در دوره بازارگرایی که از دهه ۱۹۴۰ آغاز شد، محصولات متنوع و بازارهای رقابتی اشباع از محصولات مشابه بود. تمرکز مدیریت بر بازار مصرف بود و مشتری حرف اول را می زد. اگر چه توجه بیشتری به تأثیر عوامل بیرونی می شد، لیکن هنوز محیط ایستا در نظر گرفته می شد و تغییرات محیطی از توابعی با متغیرهای قابل پیش بینی پیروی می کردند. مزیت های رقابتی در این دوره قیمت، کمیت و کیفیت بود و تولید به صورت انبوه صورت می گرفت. در این دوره گرایش برنامه ریزی مربوط به حال بود و آینده ایستا تصور می شد. برنامه ریزی به عنوان مبنایی برای ترسیم آینده هایی بود که طبق روند گذشته شکل می گرفت. در این دوره برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و سپس برنامه ریزی غلطان متداول شد و بلافاصله نیز برنامه ریزی واحدهای تجاری استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت (سطح کسب و کار) ابداع شد.

پ - دوره فرا صنعتی

در دوره فراصنعتی که از دهه ۱۹۵۰ آغاز شده و هم اکنون نیز ادامه دارد، محیط پویا و پر تغییر و پیچیدگی به عنوان مساله غالب مطرح شده، چالشهای جدید و غیره منتظرهای شکل گرفته و یادگیری زودتر و سریعتر از رقبای مزیت رقابتی مؤسسات محسوب میشود. بازارها به شدت رقابتی شده و تأثیر مسایل و موانع بیرونی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و... شدت گرفته است. در این دوره تمرکز بر آگاهی، دانش، اطلاعات و ارتباطات معطوف شد و تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش بینی کننده آینده از بین رفت. گرایش تعاملی در این دوره شکل گرفت و برنامه ریزی به عنوان مبنایی برای یادگیری سازمان مطرح شد. برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی، مدیریت استراتژیک، بصیرت و تفکر استراتژیک و دیدگاه تلفیقی برنامه ریزی، مدیریت تغییر، مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده از دستاوردهای این دوره می باشند.

گرایش های برنامه ریزی

الف - بودجه بندی

در این نوع برنامه ریزی که در دهه ۱۹۴۰ متداول بود، بر اساس میزان فروش محصول در مقاطع مختلف زمانی گذشته، مقدار محصول برای تولید در زمان حال تعیین می شد.

ب - برنامه ریزی عملیاتی

در این نوع برنامه ریزی عملیاتی با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به طور دقیق و کمی، به برنامه ریزی سالیانه و اقدامات مالی سازمان پرداخته می شود.

پ - برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت

به دلیل ضعف دو روش برنامه ریزی قبلی در عدم پیش بینی آینده و ارائه یک افق بلند مدت، در دهه ۱۹۵۰ برنامه ریزی مبتنی بر طول زمان یعنی برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به ترتیب برای مدت زیر ۱ سال، ۱ تا ۳ سال و ۳ تا ۵ سال متداول شد.

ت- برنامه ریزی غلطان

با تغییر محیط های ایستا به محیط های پویا و پیچیده، اعتبار برنامه ریزی های قبلی که به صورت ایستا تهیه می شدند به شدت کاهش یافت و ضرورت توجه به تغییرات محیطی و تحولات و تأثیرات عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی لزوم بازنگری و چرخش برنامه ها را ثابت کرد، تا جایی که حتی امروزه برنامه هایی هم که با افق بلند مدت تهیه می شوند، اغلب با یک دوره زمانی معین مورد بازنگری قرار داده می شوند.

ث- برنامه ریزی واحدهای تجاری استراتژیک

به منظور حل مشکل کندی عملیات تصمیم گیری، پیچیدگی عملیات هماهنگی، کاهش توان تحرک و عدم کارایی در پاسخ به تغییرات محیطی، در برنامه ریزی برای سازمانها و مؤسسات بزرگ صنعتی و شرکتهای تجاری چند ملیتی که در دوران بعد از جنگ جهانی دوم به وجود آمده و دارای چند رشته فعالیت های مجزا و عمده خدماتی یا تولیدی بودند ولی با شیوه های مدیریتی متمرکز اداره می شدند.

ج- برنامه ریزی استراتژیک سطح مؤسسه یا سطح کسب و کار

این نوع برنامه ریزی در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید تا در مؤسسات بزرگ، امکان برقراری ارتباط بین واحدهای تجاری استراتژیک و واحدهای وظیفه ای میسر شود، برنامه ریزی در سازمانها یکپارچه شود و به تمامی سطوح مدیریتی گسترش یابد و مشارکت و تعهد فردی و سازمانی نسبت به برنامه فراهم آید.

چ- برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی

این نوع روش برنامه ریزی برای پاسخگویی به تغییرات پر شتاب، پیچیدگی سازمانی و ناپایداری شرایط محیطی و بمنظور مشارکت دادن سطوح مختلف مدیران مؤسسه در فرایند برنامه ریزی و برقراری ارتباط و تعامل اطلاعاتی و ارتباطی و هماهنگی بیشتر بین واحدهای مختلف سازمانی در مؤسسات بزرگ ابداع گردید. روش اجرای برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی به چند اصل عملیاتی مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل نگرایی وابسته است.

ح- مدیریت استراتژیک

این دیدگاه که در دهه ۱۹۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر در اهداف و برنامه های سازمانی و نیز اطمینان از اجرای صحیح و پیاده سازی مؤثر طرحها ظهور کرد. مدیریت استراتژیک را جریان تصمیم ها و فعالیتهایی میداند که منجر به ایجاد یک یا چند

استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می شود و در فرایند آن استراتژیست ها به تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازند. در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می باشند که عبارتند از: توسعه استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل و ارزیابی استراتژی.

خ- مدیریت تغییر

چون گذر از حالتی به حالت دیگر به ویژه در مدیریت و اداره سازمانها، همواره با مقاومت کارکنان و ذینفعان مواجه میشود، لذا با توجه به لزوم تغییر، توجیه و تطبیق سازمانها نسبت به شرایط متغیر محیطی، در دهه پایانی قرن گذشته، ضرورت اتخاذ تدابیر، تمهیدات و تکنیک هایی برای ایجاد تغییر در سازمان و انتقال موفقیت آمیز آن از سیستمی به سیستم دیگر به خصوص در سطوح استراتژیک به طور جدی احساس شد و برای غلبه بر این مشکل، رویکردی نوین تحت عنوان مدیریت تغییر مطرح گردید.

د- مدیریت دانش

تردیدی نیست که دانش و دانایی در تمامی زمینه ها همواره بزرگترین سرمایه بشری بوده و به ویژه در عصر حاضر که آن را عصر دانایی لقب داده اند با توجه به توسعه و گسترش بی وقفه جریان ارتباطات و اطلاعات و توسعه و بزرگ شدن روزافزون سازمانها، مدیریت دانش به منظور مدیریت بر این سرمایه گرانبها در دهه های اخیر مطرح شده و روز به روز بر اهمیت آن افزوده می شود.

ذ- مدیریت بر سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده

بر اساس این نظریه، در سازمانهای امروزی بر خلاف گذشته، یادگیری یک مسوولیت فردی نیست و کافی نیست که تنها یک نفر بیاموزد و فکر کند، بلکه آموختن مسوولیتی است جمعی که به تمامی سازمان تسری یافته و مربوط میشود.

ر- برنامه ریزی مبتنی بر ارزشها

در نگرش برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای ارزش ها، نه تنها تعاملات محیطی و ساختن با محیط مورد توجه می باشد، بلکه در تعیین اهداف و تدوین استراتژیها، دورنما و آینده‌های نیز مورد توجه برنامه ریزی و مدیریت قرار می گیرد .

برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک)

برنامه ریزی نیز مانند هر علم دیگر در دو سه دهه اخیر تغییرات زیادی یافته و امروزه بحث از برنامه ریزی استراتژیک که در حقیقت همان طرح ریزی استراتژیک است مطرح می باشد. این نوع برنامه ریزی یک چشم انداز به آینده دارد و به ما می آموزد که چگونه با نگاه به تصویر آینده مطلوب، حال را سامان بخشیم، خلاقیت و نوآوری را در خود برانگیزیم و محدودیتها را کنار بزنیم. مقابله با شرایط همیشه در حال تغییر و مقابله با شرایط نامطمئن و متغیر در سازمان های بزرگ و کوچک امروزی و در نتیجه رهبری صحیح، رسیدن به وضع مطلوب و کسب موفقیت در مدیریت سازمانها، بستگی به آینده نگری، تعیین اهداف عالی، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و درجه صحت و منطقی بودن آنها دارد. اتخاذ تصمیم، خود یک نوع برنامه ریزی است. «اگر نمیدانید به کجا می روید پس هیچ راهی برای شما مناسب نیست یا هیچ راه شما را به مقصد نمی رساند» چنانچه میتوان گفت: برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) تعیین کننده مقصد سازمان ها و هماهنگ کننده همه فعالیت های سازمان در راستای آن است. فرآیندی پویا از تفکر معکوس درباره آینده ایده آل سازمان همراه با سیاستهای دراز مدت و زیر بنایی مربوط به آن است که بر اساس این سیاستها و هماهنگ با آنها، برنامه و بودجه اجرایی سالانه سازمان مشخص، اجرا و نظارت می شود. برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) فرآیندی است برای تشخیص سیاست هایی که (اگر به مورد اجرا گذاشته شوند) باعث می شوند پیش بینی های وضع آینده به وضع دلخواه ما تبدیل شوند. "لرنر" بر این عقیده است که برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده ای است که با ترکیب با ویژگیهای زیر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کند.

- نگاه به آینده دارد، یعنی تمرکز آن بر آینده پیش بینی شده است و به این مساله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت هایی با اکنون خواهد داشت.

- درصدد خلق آینده سازمان، بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود.

- این نوع برنامه ریزی وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید.

برنامه ریزی استراتژیک (برنامه ریزی جامع) فرآیندی است که شامل تخصیص منابع به منظور نیل به اهداف بلند مدت و مأموریت جاری و آینده سازمان در یک محیط پویا و رقابتی می شود. برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلند مدتی است که برای دستیابی به آینده ای بهتر از آنچه باید باشد طراحی می شود. برنامه ریزی که مسایل و فرصتها را برای سازمان شناسایی می کند. چارچوب برنامه ریزی استراتژیک شامل چهار مقوله تعیین سطح برنامه ریزی (دور نگری)، گردآوری داده ها، برنامه ریزی و اجرا می شود و در حقیقت برنامه ریزی استراتژیک ترسیم آینده بر اساس نشانه ها و علائم موجود امروز و تفکرات علمی درباره بروندهای نظامی آموزشی برای اجتماع در آینده است.

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی است که به وسیله آن مدیران، وظیفه یا مأموریت اصلی و اساسی سازمان را ترسیم می کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم است فراهم می سازند. این نوع برنامه ریزی معمولاً توسط سطوح عالی مدیریت انجام می گیرد و افق زمانی برنامه ریزی استراتژیک معمولاً تا ۴ سال است.

گامهای برنامه ریزی استراتژیک

در برنامه ریزی استراتژیک ۱۳ گام مشخص شده که عبارتند از :

- انتخاب نوع برنامه ریزی استراتژیک (فراسوی کلان، کلان و خرد).

- شناسایی باورها و ارزشها.

- شناسایی پندارها.

- شناسایی مأموریتهای جاری.

- شناسایی نیازها.

- شناسایی همسویی ها و ناهمسویی ها (به هم تنیدن پندارها، باورها، نیازها و مأموریت های جاری).

- حصول توافق.

- تعیین و انتخاب آینده مطلوب.

- شناسایی مأموریتها.

- شناسایی قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدها.

- سیاستگذاری.

- تدوین برنامه های عملیاتی استراتژیک.

- اجرای برنامه.

مزایای برنامه ریزی استراتژیک

یکی از مزایای برنامه ریزی استراتژیک های بودن آن است. این نوع برنامه ریزی جهت و مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص می سازد و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند. جهت گیری آینده، اولویتها را مشخص می کند و تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می کند. برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را انجام می دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد. با اوضاع و شرایطی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند، به روشی کارساز برخورد و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می کند. برنامه ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، به پیش بینی های آینده می پردازد و از این رو دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات درازمدت مدیران مفید است. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک خواهان بینش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی و از جمله همه سیستم های اداری است و به جای این که عملی مکانیکی باشد نقش محوری افراد، گروهها و نفوذ فرهنگ سازمان را به رسمیت می شناسد.

با برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک جهت گیری های آینده و اولویت ها مشخص می شوند، زمینه تدوین مأموریت، اهداف و استراتژی ها فراهم آمده و برنامه ها در راستای تحقق آنها هدایت می شوند. تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آینده آنها اتخاذ و پایه های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار می شوند. مسائل درونی و بیرونی تحت کنترل درآمده و بصیرت در مسایل اعمال و مشکلات عمده سازمانی تشخیص داده شده و برطرف می شوند. در برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکتها تسهیل میشود، عملکرد گروهی و تخصصی مورد تأکید قرار گرفته و بر آن افزوده می شود و علائق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق میکنند و در نتیجه عملکرد سازمانی بهبود یافته و با شرایط در حال تغییر، به روش کار ساز برخورد می شود. بدیهی است که در این نوع برنامه ریزی تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز آن ترویج و تشویق می شود و شاخصها و معیارهای ارزیابی مستمر ایجاد و به اجرا در می آیند و در صورت ضرورت، زمینه اصلاح ساختار سازمانی، رویه ها و دستورالعمل ها فراهم می شود. وقایعی که طی دهه ۱۹۷۰ اتفاق افتاد، تمایل سازمانها را به استفاده از مدیریت استراتژیک بیشتر کرد و از این دهه به بعد ضمن توجه به مسایل درون سازمانی، برای بالا بردن کارایی، تأکید بر شناخت مسایل برون سازمانی و تطبیق فعالیت های سازمانها با محیط بیرونی، از دید گروهی از صاحب نظران مسایل مدیریت، شرط لازم برای به دست آوردن موفقیت تلقی شد.

محدودیتها

با وجود مزایای برشمرده شده برنامه ریزی استراتژیک بسیاری از صاحب نظران نیز برنامه ریزی استراتژیک را ناکارا و گاهی اوقات زاید می دانند و محدودیت هایی را در جهت کاربرد آن بیان می دارند که عبارت است از:

بالا بودن هزینه هایی که برای برنامه ریزی مورد نیاز است و بیش تر سازمان های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی کنند؛

از نظر زمانی این نوع برنامه ریزی نیاز به زمان طولانی دارد. سازمانها برای برنامه ریزی باید مدت زمان زیادی وقت صرف کنند و مراحل مختلف این فرآیند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بیش از آن چه هست یا می تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارایه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی تواند پویایی های اجتماعی - سیاسی کار در هر سازمان را به شمار آورد؛

تصمیم گیری در مورد مأموریت و اهداف همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشد؛

برنامه ریزی استراتژیکی از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی متخصص دارد که در دسترس همه سازمانها نیست؛ دسترسی نداشتن سازمانها برای رسیدن به اطلاعات جامع و به موقع در مورد محیط، تحولات و رویدادهای کلان محیطی؛

ناآشنایی مدیران با مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک و بی اعتمادی آن ها به برنامه ریزی استراتژیک.

عوامل موثر در برنامه ریزی استراتژیک

در نظام برنامه ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تأثیر گذارند که اهم آنها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان (اندازه سازمان)، نوع مدیریت، پیچیدگی های فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه ریزی سازمان. قبل از هرگونه تصمیم گیری درباره برنامه ریزی استراتژیک ابتدا باید یک راهنما و یا دستورالعمل برنامه ریزی تهیه شود. راهنمای برنامه ریزی به عنوان اولین سند فرایند برنامه ریزی حاصل توافق جمعی مدیران برای هماهنگی عملیات خود جهت تدوین برنامه های استراتژیک و مآخذ مراجعه مدیران و کارکنان است [7] علاوه بر تعهد مدیریتی که لازمه برنامه ریزی محسوب می شود، دامنه برنامه ریزی، تعریف واژه های اصلی، نوع ورودی و خروجی داده ها و اطلاعات مورد نیاز نظام برنامه ریزی، منابع اطلاعات، ارتباطات و ضوابط به منظور ایجاد زبان و تعریف مشترکی بین مدیران و کارکنان به وضوح در راهنما آورده می شود. یکی از الزامات برنامه ریزی استراتژیک انتخاب افراد واجد شرایط از نیروهای متعلق به صنف و ستاد است. این انتخاب باید به اتکاء توانایی های افراد و دانش و توانش آنها در رأس برنامه ریزی انجام شود. یکی از وظایف و مسئولیت های اصلی مدیریت عالی هر سازمان درک مفهوم واقعی مقوله برنامه ریزی استراتژیک به معنی کامل و جامع آن است. هر مدیر مسئولیت شناس وظیفه دارد برای حفظ و بقا و پویایی سازمان خود را اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک آشنا باشد. مدیریت عالی باید در سطح سازمان، فضای موثر و مناسب مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را به وجود آورد. بدون شک هر سازمانی که قصد ایجاد برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد با انواع مقاومت های ضد برنامه ریزی مواجه خواهد شد. مدیریت با بینش و توافق بالاتر قادر به پیاده کردن عالی ترین نظام برنامه ریزی است. بنابراین مدیریت های دانا و توانا ضمن پیاده کردن نظام مناسب برنامه ریزی در سطح سازمان قادر به شناسایی موانع و در نهایت حذف آنها هستند [6]

تفکر استراتژیک

شرایط محیطی امروز، پیش بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است. در این شرایط مکاتب کلاسیک استراتژی که بر مبنای پیش بینی روند آینده استوار هستند، اثربخشی خود را از دست می دهند [8]. در چنین شرایطی نیاز به ارائه راه حل های بهتر و استفاده از ابزارهای قدرتمندتر از برنامه ریزی استراتژیک، خودنمایی می کند چرا که مدیران با تفکر استراتژیک با فکر و درک بهتر از برنامه استراتژیک، عملکرد مؤثرتری خواهند داشت و می توان گفت تفکر استراتژیک به عنوان مکملی برای برنامه ریزی استراتژیک، رویکرد مناسب سازمان شمرده می شود و می تواند در جهت مقابله کمک نماید [9]. لذا تفکر افراد در مقابل مدل های برنامه ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. تفکر استراتژیک در پی یافتن فرصت های منحصر به فرد و توسعه آنان است تا بدین وسیله ارزش خلق کند. یافتن فرصت ها مهمترین کار یک مدیر با تفکر استراتژیک است که بایستی از تمامی منابع داخل و خارج شرکت به بهترین شکل استفاده کنند و یکی از ابزارهای استفاده بهینه از این منابع، نهادینه کردن تفکر استراتژیک در افراد و کل شرکت است. [10] این نوع از تفکر، که تفکر استراتژیک نام گرفته است نقش بسیار مهمی را در استمرار، بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می نماید [11]. تفکر استراتژیک رویکردی مناسب برای خلق استراتژی در محیط کسب و کار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیرقابل پیش بینی است یک مزیت بی جایگزین به شمار می آید [12].

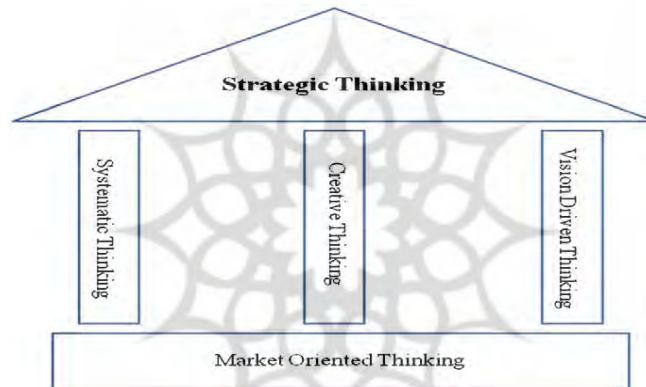
وجود تفکر استراتژیک در مدیران برنامه ریز در سازمان ها برای تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک ضروری است. در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیم، نحوه تفکر مدیران نقش اساسی را ایفا می کند. سوالاتی که در برنامه ریزی استراتژیک طرح می گردد پاسخ درست اش وابسته به میزان شناخت مدیران از روش های برنامه ریزی و تفکر مدیران در اتخاذ تصمیم است. لذا تفکر افراد که از آن تفکر استراتژیک نام برده می شود، در مقابل مدل های برنامه ریزی استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد. تفکر استراتژیک نقش بسیار مهمی را در استمرار بقا و پیشرفت در محیط متغیر و پویای امروزی بازی می نماید با توجه به تغییرات عوامل محیطی و ناپایداری در قلمرو فعالیت سازمان ها، مدیران برای بقا سازمان خود و در مواجه با پدیده عدم اطمینان نیاز به اطلاعات و منابع محیطی دارند تا بتوانند با ایجاد انعطاف پذیری در موقعیت های ماتریسی به رشد خود ادامه دهند. همچنین محیط داخلی سازمان نیز بایستی برای هرگونه تغییر عوامل خارجی که مستقیم یا غیر مستقیم به سازمان اثر دارد بر مبنای مأموریت سازمانی آماده پذیرش تغییر گردد و استراتژی متناسب با وضع پیش آمده را به کار گیرد تا در وضعیت نامطمئن مدیران مجبور به تصمیم گیری نشوند، چون در چنین شرایطی هر گونه تصمیم رهبان سازمانی همراه با خطر پذیری و احتمال شکست می باشد [13] در این راستا، مطالعات بسیاری هم، نگاهی به چگونگی استفاده از تفکر استراتژیک در عمل و در دامنه وسیعی از فعالیت های مدیریت استراتژیک ارائه می کنند [14] تحقیقات گذشته در مورد تفکر استراتژیک، تعاریف تفکر استراتژیک را بسته به نوع تمرکز، تا حدودی متفاوت ارائه می کنند. [15] اشاره می کند که "تفکر استراتژیک به طور سنتی بعنوان خلاق، متضاد، آینده محور و با ماهیت تجربی تعریف شده است و بنظر می رسد که در مقابل مفاهیم سنتی از برنامه ریزی

استراتژیک باشد. تعریف مجدد تفکر استراتژیک از منظر سیستماتیک یا دیدگاه جامع، تمرکز بر روی قصد، تفکر در زمان، یک رویکرد مبتنی بر فرضیات و توانایی فرصت طلبی هوشمندانه، این مفهوم را با راحتی بیشتری به فرایند برنامه ریزی استراتژیک پیوند می دهد. در همین راستا، [16] استدلال کرد که "در یک محیط با شتاب و عدم اطمینان، ظرفیت تفکر استراتژیک نوآورانه و واگرا، به جای برنامه ریزی استراتژیک محافظه کار، همگرا، به عنوان مرکزی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی شناخته می شود."

[17] به طور منطقی و هماهنگ تفکر استراتژیک را "یک راه حل مسائل استراتژیک، که رویکرد منطقی و همگرا را با فرآیند فکری خلاق و واگرا ترکیب می کند" تعریف کرد. تفکر استراتژیک را "فرایند یافتن راه های جایگزین رقابت و ارائه ارزش مشتری" می نامد [18]. این تعریف نه تنها بر اهداف بلکه بر وظایف تفکر استراتژیک نیز تمرکز دارد. بر اساس پژوهش های قبلی، تفکر استراتژیک را به عنوان "به دور از حل مشکلات استراتژیک که با ترکیبی از یک رویکرد منطقی و همگرا با یک فرایند تفکر خلاق و واگرا به یافتن راه های رقابت و ارائه ارزش به مشتری می پردازد." تعریف می کنیم.

عناصر تفکر استراتژیک

تحقیقات پیشین تعدادی از عناصر کلیدی مرتبط با تفکر استراتژیک را پیشنهاد کرده است. تفکر سیستماتیک، خلاقیت و چشم انداز را به عنوان عناصر اصلی تفکر استراتژیک مطرح می کند. ما استدلال می کنیم که گرایش بازار یکی دیگر از عوامل مهم تفکر استراتژیک است. بنابراین، ما معتقدیم که تفکر سیستماتیک، تفکر خلاق، تفکر بصری و تفکر بازار محور، عناصر کلیدی تفکر استراتژیک است. شکل شماره ۱ عناصر تفکر استراتژیک را نشان می دهد.



شکل شماره ۱: عناصر تفکر استراتژیک

تفکر سیستماتیک

[19] تفکر استراتژیک را چنین توصیف می کند:

"یک تغییر از دیدن سازمان به عنوان یک جزء تقسیم شده از قطعات جدا از هم در رقابت برای منابع به دیدن و برخورد با شرکت به عنوان یک سیستم جامع که هر بخشی در رابطه با کل یکپارچه است."

[20] از این رویکرد بعنوان "تفکر سیستمها" نام می برد. او استدلال کرد:

"ما باید به ساختارهای زیرین نگاه کنیم، که رفتارهای فردی را شکل می دهند و شرایطی را ایجاد می کنند که انواع وقایع احتمالی به وجود می آیند" [21]. استیسی (۱۹۹۶) معتقد است که چنین دیدگاه یکپارچه ای به سازمانها نیاز به درک کامل از پویایی داخلی و خارجی زندگی سازمانی دارد.

تفکر خلاق

[22] استدلال می کند که "استراتژی در مورد توسعه راه حل های جدید برای ایجاد مزیت رقابتی است. متفکران استراتژیک باید رویکردهای جدید را جستجو کنند و شیوه های بهتر انجام کار را پیش بینی کنند، به عبارت دیگر خلاق باشند."

[23] اظهار داشت که "تفکر خلاق به نحوه برخورد مردم با مشکلات و راه حل ها - توانایی آنها در قراردادن ایده های موجود در ترکیب های جدید اشاره می کند." [24] تصریح کرد: "بدون خلاقیت، ما نمی توانیم از اطلاعات و تجربیاتی که اینک برای ما در دسترس است و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی و ادراکات قدیمی زندانی هستند، بطور کامل استفاده کنیم."

تفکر مبتنی بر چشم انداز

مدیران ارشد نیاز به تفکر پیچیده و چندوجهی پروژه ها و سنتز بسیاری از معانی ممکن دارند [25].
[26] استدلال می کند که "افرادی که با موقعیت های پیچیده مواجه می شوند نیاز به نوع خاصی از هدایت، ارزش ها، اولویت ها و وضوح در مورد ترجیحات دارند تا به آنها در توسعه استراتژی های بقای طولانی مدت کمک کند."

تفکر بازار محور

تحقیقات قبلی نشان می دهد که توجه زیادی به مفهوم بازار محوری (Day, 1992, Gronroos, 1989, Rivera, 1995, Webster, 1988) و سودمندی آن در افزایش عملکرد بازاریابی شرکت ها دارد (Jaworski & Kholi, 1993, نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰؛ Ruekert, 1992). [27] بازار محوری را به عنوان یک استراتژی که برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می شود، تعیین کرد.

مزیت رقابتی حاصل از استفاده از منابع و توانایی ها برای ایجاد رضایت متمایز کننده در بازارهای سودآور است. پایداری قابل دستیابی است زیرا عملکرد رفتار مبتنی بر بازار نیازمند دانش سازمانی پیچیده است که نمی تواند به راحتی توسط رقبا تکرار شود. [28]

کارکرد های تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک برای مدیران مزیت های متعددی دارد که از جمله آنها عبارتند از :

۱- چشم انداز آفرینی برای سازمان

چشم اندازی از تلفیق عوامل موثر در کسب و کار و خلق راهکارهای پاسخگویی به آن شکل می گیرد. که در صورت اثر بخش بودن منجر به موارد زیر می گردد :

الف- شناخت واقعیت های بازار (زودتر از رقیب)

ب- درک جهت ها و ناپیوستگی ها (زودتر از رقیب)

ج- خلق راه کار (موثرتر از رقیب)

۲- ارزش های کلیدی سازمان را شکل می دهد.

۳- الگوی ذهنی می سازد.

علاوه بر آن تفکر استراتژیک سبب می شود تا :

الف) منابع سازمان بر فعالیت های ارزش آفرین متمرکز شود .

ب) از پرداختن به همه امور اجتناب می شود و مسائل با میزان اهمیت شان اولویت بندی می شوند .

پ) سازمان با داشتن استراتژی خاص و منحصر به فرد خود متمایز گردد.

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

۱- نداشتن دیدگاه سیستمی

معمولا مدیران یا جزء نگرند یا کل نگر این دو لازم و ملزوم هم هستند و نباید در تفکر استراتژیک این دو را از هم جدا نمود . بلکه باید هوشمندانه با ترکیب این دو سیستمی بودن را تجربه کنیم. در واقع بدون داشتن دیدگاه سیستمی ، تفکر استراتژیک معنا نمی یابد .

۲- عدم استفاده از مدیریت مشارکتی

همانگونه که اشاره شد از نظر مینتزبرگ ، مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان تشویق کنند. با تکیه بر این نظر و با توجه به اینکه ایران در زمره کشورهای در حال توسعه (با شتاب کم البته با توجه به تحریم های خارجی) می باشد که به تازگی نیز به طور جدی پا به عرصه خصوصی سازی گذاشته ، می توان گفت سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرارداد و در نتیجه گزینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه حلهای خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم رنگ می باشد زیرا مدیران هنوز برای بقاء خود اهداف فردی را در اولویت قرار می دهند و رشد و بالندگی سازمانی در الویت دوم قرار دارد، در نتیجه روحیه اطاعت پذیری و تفکر تقلیدی بدون خلاقیت حرف اول را می زند زیرا ایشان سازمان را آنگونه که باید باشد نمی بینند بلکه آنگونه که هست و یا مدیریت عالی می خواهد می بینند .

۳- مدیریت سنتی

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی در سالهای دور (با حدس و گمان) شمش اقتصادی، اجتماعی، سیاسی (و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات) می خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و در مرتبه تخصصی تر، تفکر استراتژیک پی نبرده اند و دنباله روی از سیستم های سنتی را بیشتر ترجیح می دهند که ناگفته پیداست تنها برخی از افراد که از تجارب بالایی برخوردارند شاید توانایی لازم در این زمینه، آنها را در سازمانها و موسسات کوچک را دارا باشند که البته با تعویض مدیریت دنباله روی روشهای (گمانه زنی ها) ایشان نیز به مشکل بر می خورد [29]

۴- مشکل در همسو کردن اعضاء سازمان (عدم اعتماد سازمانی)

مدیران همواره در یکی و همسو کردن اعضاء سازمان به مشکل بر می خورند که این مشکل می تواند ناشی از بروز عوامل گوناگونی باشد که از جمله آنها پایین بودن اعتماد کارکنان به مدیریت را می توان اشاره کرد (بسیاری از کارشناسان بر این باورند که تقویت روحیه اعتماد در میان کارمندان یکی از مهمترین عوامل ایجاد یکپارچگی، پویایی و تحرک در محیط کار به شمار می آید) که ناشی از عدم برقراری عواملی مانند عوامل زیر می باشد :

الف) یکپارچگی (صداقت در قول و عمل عدالت توجه به منافع جمع)

ب) شایستگی (مهارتهای انجام کار وظیفه شناسی - تخصص)

ج) وفاداری (حفظ آبروی کارکنان)

د) سازگاری (توانایی پیش بینی وقایع اخذ تصمیم درست در موقعیتهای گوناگون رفتار خودمانی)

و) گوشدگی (به اشتراک گذاشتن اطلاعات کنجکاو نسبت به ایده کارکنان پذیرش عقاید و نظرات کارکنان)

ه) توانمند سازی (استقلال کاری تشویق کارکنان به فراگیری دانش کاری همدلی و صمیمیت مهارتهای حل مسئله مشارکت کارکنان کار تیمی....) [30].

۵- عدم فرهنگ سازمانی مشوق

فرهنگ سازمانی نیروی پیش برنده و سلب کننده می تواند باشد، فرهنگ سازمانی مشوق می تواند بستری باشد برای شکوفا سازی عناصر فردی و گروهی تا در پناه آن تفکر استراتژیک به عمل آید اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد مشکلات بزرگی ایجاد می شود و مدیریت به ناچار باید در مرحله نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد ، پس نقش بزرگی بر عهده آن می باشد و لزوم توجه فزاینده تری را می طلبد.

ده مکتب فکری هنری مینتزبرگ [31] The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg

یک مکتب فکری به معنای سنت فکری است که توسط گروهی از افرادی که ویژگی های مشترکی از دیدگاه یا چشم انداز فلسفه، نظم، باور، جنبش اجتماعی، اقتصاد، فرهنگ، یا هنر دارند، جمع آوری شده و به کار رفته میشوند. در مدیریت استراتژیک، ده مکتب از مدل فکری هنری Mintzeberg یک چارچوبی است که می تواند برای دسته بندی شاخه های مدیریت استراتژیک استفاده می شود. هنری مینتزبرگ از دانشگاهیان و نویسندگان بین المللی در زمینه کسب و کار و مدیریت است. این مدل هر مکتب را در دیدگاه استراتژیک تشریح می کند و دیدگاه انتقادی را ارائه می دهد، بنابراین، آن را به عنوان مروری بسیار خوب برای کل موضوع مدیریت استراتژیک عمل می کند. در حالی که دانشگاهیان و مشاوران بر روی دیدگاه های محدودی از استراتژی تمرکز می کنند، مدیران کسب و کار می توانند تصویر بزرگتری را ببینند. یک واقعیت در مورد استراتژی ها این است که وقتی آنها بسیار محدود دیده شوند، شکست می خورند. مینتزبرگ این ده مکتب استراتژی را در سه پارادایم کلی به شرح زیر دسته بندی نموده است

۱- Prescriptive تجویزی (پیش تدبیری) ۲- Descriptive توصیفی ۳- تلفیقی

الف) پارادایم تجویزی

مکاتب زیر در این گروه قرار دارند: مکتب طراحی مکتب برنامه ریزی مکتب موقعیت یابی
این پارادایم شامل نظریات مکاتبی است که شکل گیری استراتژی را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده مند می داند هسته محوری و جوهره اصلی این پارادایم شناسایی عوامل محیطی و عوامل داخلی و ترسیم ماتریس های تدوین استراتژی ها می باشد:

- تکوین راهبرد را به صورت یک فرایند تحلیلی و در قالب دستور العملهای مشخصی پیشنهاد می کنند
- جنبه اجرایی و گذشته نگر داشته
- کمی و ساختار یافته اند

ب) پارادایم توصیفی

در یک بیان کلی مکاتب متعلق به این پارادایم معتقدند :

محیط دارای عوامل متعدد با روابط غیرخطی بوده و از پیچیدگی زیادی برخوردار است و بدلیل ماهیت پویا و تغییرات سریع از سطح عدم اطمینان زیادی برخوردار می باشد و با توجه به این موضوع پارادایم تجویزی را فاقد اثربخشی مناسب جهت پیش بینی واقع بینانه فرصتهای محیطی و بهره برداری مناسب از آن میدانند . این مکاتب نگرش پیش تدبیری در تدوین استراتژی را رد نموده و معتقدند که فرایندهای گام به گام و از پیش تعیین شده نمی توانند سازمان را به استراتژی های اثربخش رهنمون سازند. در این مکاتب چیزی بنام برنامه ریزی استراتژیک فاقد اعتبار لازم است و به جای آن تدوین ستراتیژی مناسب در زمان مناسب و اثربخشی آن مورد تاکید فراوان است.

به همین دلیل این پارادایم:

راهبرد را حاصل خلاقیت می دانند نه روشهای فرآیندی.

از ارائه دستور العمل مشخصی برای تدوین راهبرد اجتناب می نمایند.

بیشتر جنبه هنری دارند.

آینده نگر، کیفی، شهودی و ساختار نیافته اند.

شامل مکاتب: مکتب کارآفرینی مکتب ادراکی مکتب یادگیری مکتب قدرت مکتب فرهنگی مکتب محیطی

ج) رویکرد تلفیقی

- این مکتب ترکیبی از سایر مکاتب است
 - در این رویکرد انسان ها به صورت دسته جمعی بررسی می شوند .
 - این مکتب فرآیند تشکیل استراتژی را به عنوان یکی از تغییر حالت ها توصیف می کند که بخش عمده ای از ادبیات تجویزی و مهارت را بر روی " تغییر استراتژیک " متمرکز می کند.
 - این رویکرد تنها شامل یک مکتب است.
 - پیکربندی (جمع بندی مکاتب فوق)
- پس از معرفی خلاصه سه پارادایم استراتژی و رویکردهایی که در هر پارادایم قرار می گیرند به ترتیب هر کدام از مکاتب به اختصار توضیح داده می شوند و دیدگاه منتقدانه هریک از آنها نیز ارائه می گردد.

مکتب طراحی

منشا این مکتب به سلزنیک (Selznick) باز می گردد. کار او توسط چندلر (Chandler) دنبال و سپس توسط آندروز (Andrews) به صورت دقیق تری تعریف گردید. در این مکتب شکل گیری استراتژی، از طریق ایجاد تطابق بین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی انجام می شود. مکتب طراحی مدلی از استراتژی را پیشنهاد می دهد: به شکل گیری استراتژی به عنوان فرآیندی مفهومی می نگرد. این تناسب بین توانایی های داخلی و پتانسیل های خارجی است. فرمول بندی استراتژی یک فرایند عمدی از اندیشه آگاه است. مدیر عامل شرکت استراتژیست اصلی است که استراتژی را توسعه می دهد و اجرای آن را کنترل می کند. استراتژی ها زمانی موفق می شوند که فرمول بندی استراتژی ساده و رسمی نگهداری شود. استراتژی های فرموله شده باید روشن باشد و برنامه باید ساده باشد. فرآیند طراحی استراتژی هنگامی که استراتژی فرموله شده باشد، تکمیل شده است. استراتژی ها می توانند تنها زمانی که آنها به طور کامل فرموله شده باشند، اجرا شوند. مکتب طراحی پایه و اساس برنامه ریزی استراتژیک است. فرمول بندی استراتژی به عنوان یک فرآیند عمدی و آگاهانه بوده و نیاز به تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی دارد. استراتژی ها می توانند تنها زمانی که آنها به طور کامل فرموله شده اجرا شود. مکتب طراحی پایه و اساس برنامه ریزی استراتژیک است. فرمول بندی استراتژی به عنوان یک فرآیند عمدی و آگاهانه بوده و نیاز به تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی دارد. دیدگاه انتقادی مکتب طراحی: این مکتب نقاط قوت و ضعف را از طریق یادگیری، ارزیابی می کند. ساختار به دنبال استراتژی است که استراتژی را ساده می کند. این باعث تقویت انعطاف پذیری می شود. در مکاتب فکری طراحی، فرمولاسیون استراتژی جدا از اجرای استراتژی می آید که تفکر را از عمل مجزا می کند.

مکتب برنامه ریزی

مکتب برنامه ریزی به موازات مکتب تدبیر رشد کرد. این مکتب با مقالات اندروز و ایگور آنسف در سال ۱۹۶۵ پدیدار شد، در اواسط دهه ۱۹۷۰ به اوج تسلط خود بر دنیای استراتژی رسید و در دهه ۱۹۸۰ به تدریج به حاشیه رانده شد، هر چند تا امروز هم به عنوان زیربنای اصلی ادبیات استراتژی مورد رجوع قرار دارد. در اینجا، شکل گیری استراتژی فرایندی رسمی در نظر گرفته می شود. همچنین، فرآیند فکر به سوی برنامه ریزی کل استراتژی به شیوه ای دقیق، به طوری که شرکت به جلوش پیش می رود. فرایند کامل و برنامه ای که شرکت پیاده سازی می کند، از ابتدا تا انتها مستند و ثبت شده است. به طور خلاصه برنامه ریزی استراتژیک به عنوان فرآیندهایی مشخص در نظر گرفته می شوند. در مکتب برنامه ریزی استراتژی، هر زمانیکه مدیریت میخواهد تصمیم گیری های جدیدی را انجام دهد، برنامه اهمیت بیشتری پیدا میکند. با توجه به برنامه در دست، مدیریت یک جهت مشخص برای حرکت روبه جلو کسب می کند که به شرکت کمک می کند به طور مداوم به جلو حرکت کند.

دیدگاه انتقادی مکاتب برنامه ریزی

بحران زمانی رخ می دهد که چیزی خارج از برنامه اتفاق بیفتد. این معمولا هنگامی اتفاق می افتد که برنامه ها سال ها پیش ساخته شوند و تغییراتی در صنعت یا سازمان اتفاق بیافتد. هنگامی که یک متغیر داخلی یا خارجی تغییر می کند، برنامه کامل تحت تاثیر قرار می گیرد. از این رو پیش بینی مناسب در هنگام استفاده از مکتب فکری برنامه ریزی ضروری است.

مکتب موقعیت یابی

سومین مکتب جایگاه یابی است. ماهیت این مکتب تجویزی است و در دهه ۱۹۸۰ با تلاش های مایکل پورتر (M.E. Porter) مکتب غالب بر دنیای استراتژی گردید. این مکتب در کارکرد نظامی سابقه طولانی دارد و مفاهیم آن در ادبیات مربوط به ژنرال چینی سان تزو (Sun Tzu - 340BC) به چشم می خورد. در این مکتب، استراتژی در قالب فرآیندهای تحلیلی ساختار یافته از محیط، به منظور انتخاب جایگاه مناسب برای برتری بر رقیب تعریف می شود. در اینجا تمرکز کامل بر مفهوم استراتژی است. مدیریت شرکت ها تصمیم می گیرند که می خواهند محصول را در سطح ذهن قرار دهند و بر این اساس تصمیم گیری کنند. در این مورد شرکت ها باید رقابت های موجود در بازار را تعیین کنند و چگونگی موقعیت شرکت را مشخص کنند. در اینجا مدل پنج نیرو، زنجیره ارزش و ماتریس BCG، چندابزار استراتژی است که می تواند تحت مکتب موقعیت یابی استفاده شود. هنگامی که بازار تجزیه و تحلیل می شود، استراتژی مناسب می تواند برای بهبود موقعیت یابی محصول شرکت استفاده شود.

دیدگاه انتقادی مکتب موقعیت یابی

در مکتب فکری موقعیت یابی، استراتژی فرض می کند که بازار همچنان همانطور که هست، باقی خواهد ماند و این در نظر نگرفتن ورودی های جدید یا تغییر در محیط کسب و کار است. همانند استراتژی برنامه ریزی، مکتب فکری موقعیت یابی نیز می تواند در صورت تغییر عمده در محیط کسب و کار شکست بخورد.

مکتب کارآفرینی

این مکتب فکری، تشکیل استراتژی را به عنوان فرایند چشم انداز در نظر می گیرد. مکتب کارآفرینی بر دیدگاه مدیر عامل به عنوان تعیین کننده اصلی استراتژی تمرکز دارد. رهبر چشم انداز خاصی دارد، مفهومی از جهت دراز مدت که چشم انداز آینده سازمان است. فرایند شکل گیری استراتژی به شیوه ای ناخودآگاه رخ می دهد. این عمیق ریشه در تجربه رهبر دارد. رهبر، با حفظ نظارت شدید شخصی در خصوص اجرا- به منظور توانایی جنبه های خاص و در صورت لزوم بازسازی- چشم انداز را بهبود می بخشد. این سازمان به دستورالعمل های رهبر پاسخ می دهد. بهترین نمونه های مکتب کارآفرینی نمونه ای از کسب و کارهای کوچک است که می خواهند آن را بزرگ کنند یا حتی شرکت های بزرگ که به رهبرانشان اعتماد می کنند، از جمله کارکنان شرکت اپل، به Steve Jobs اعتماد کرده اند و اعتماد گرفته شده Mark Zuckerberg از کارمندانش روشن است. سازمان های مکتب کارآفرینی هر چه مدیرعامل می گویند، پیروی می کنند. مدل رهبری خط لوله و مدل موقعیتی رهبری بهترین ابزار برای جستجو برای رهبری خوب در سازمان ها هستند.

دیدگاه انتقادی مکتب کارآفرینی

مشکل این مکتب مدیریت فکر تنها یک سوال است: کجا یک رهبر بالغ، با تجربه، با استعداد و صادقانه پیدا کنید؟ اگر سازمان استراتژی های خود را بر اساس توصیه های رهبر شرکت طراحی می کند، رهبر باید یک الهام بخش و کسی باشد که مسئولیت موفقیتها و همچنین شکست استراتژی ها را بخوبی بر عهده بگیرد.

مکتب شناختی (ادراکی)

در مباحث آکادمیک، بحث پیرامون منشاء ایجاد استراتژی‌ها یک مبحث بسیار جذاب است. اگر استراتژی در ذهن افراد، در قالب چارچوب‌ها، الگوها، نقشه‌ها، برداشتها یا تمهیدات ساخته می‌شود، ما در مورد فرآیند ذهنی این شکل‌گیری چه می‌دانیم؟ از دهه ۱۹۸۰ تا به امروز مطالعات زیادی در خصوص مبانی ادراکی ساخته شدن استراتژی و مفاهیمی نظیر پردازش اطلاعات، نقشه‌برداری از ساختار دانش و مهارت‌های ادراکی انجام گرفته است. در این مکتب فکری، سازمان‌ها اهمیت زیادی برای ادراک افراد و رفتار آنها قایل می‌شوند. یکی از بهترین نمونه‌هایی از مطالعات شناختی **Johari window** است. در نتیجه، سازمان‌ها می‌توانند با درک کارکنان، تامین‌کنندگان و مشتریان خود، کسب و کار بهتری را انجام دهند. ادراک مشتری اهمیت دارد و بنابراین، پردازش اطلاعات آنها باید بر مبنای تفکر باشد. این جایی است که ارتباطات شرکتی نقش مهمی ایفا می‌کند. هنگامی که سازمان می‌داند مشتریانش چه تقاضایی دارند و چه می‌خواهند، ارسال پیامهای درست و دقیق برای آنها آسان می‌شود. حتی مدل رفتار خریدار **Howard-Sheth** مثال خوبی از مکتب فکری شناختی است. این برای توضیح عقلانیت انتخاب محصول توسط مصرف‌کننده در شرایط اطلاعات ناقص و کاهش قابلیت پردازش تلاش می‌کند. این علائم خارجی رفتار، واکنش‌ها و فرایندهای فکری را که نمی‌توانند به طور مستقیم مشاهده شوند، تحلیل می‌کند.

دیدگاه انتقادی مکتب شناختی

مشکل با مدل شناختی این است که فراتر از یک نقطه خاص عملی نیست. یک شرکت برتر نمیتواند به تنهایی بر نتایج نظرسنجی و تحقیقات بازاریابی برای یافتن ایده‌های جدید یا برقراری ارتباط با مشتریان خود متکی باشد. واقعیت این است که هر روز برخی از محصولات جدید در بازار معرفی می‌شوند و نگه داشتن حساب هر حرکت در بازار در مکتب فکری شناختی ممکن نیست.

مکتب یادگیری

این مکتب در بستری از نظریاتی چون استراتژی گام‌به‌گام گسسته (**Lindblom**)، استراتژی گام‌به‌گام منطقی (**Quinn**)، استراتژی‌های خودجوش (**Mintzberg**) توسعه یافته است، این مکتب با مکاتب قبلی کاملاً متفاوت است و در آن استراتژی‌ها پدیده خودجوشی دانسته می‌شود که در سراسر سازمان ممکن است پدیدار گردد و در بسیاری از موارد در حین اجرا رفته‌رفته تکامل می‌یابد. سازمان‌هایی که این فرآیند فکری را دنبال می‌کنند، به تجربیات و رویدادهای بازارشان بسیار وابسته دارند. طبیعت پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی محیط کسب و کار، همراه با توزیع غیر متمرکز دانش درون سازمان، از کنترل عمدی جلوگیری می‌کند. سازمان‌هایی که به دنبال مدل مکتب یادگیری هستند، استراتژی‌هایی از گذشته نه لزوماً گذشته خودشان را دنبال می‌کنند. آنها از استراتژی‌های موجود در بازار که موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند، درس می‌گیرند. سازمان‌هایی که این مکتب فکری را دنبال می‌کنند، به چیزهایی که در بازار کار می‌کنند نگاه می‌کنند و سعی می‌کنند همان کار را با گذر زمان انجام دهند با فرض این که دوباره کار خواهد کرد. چنین سازمان‌هایی استراتژی‌هایی را که به کار دیگران ضربه زده است، کنار می‌گذارند.

دیدگاه انتقادی مکتب یادگیری

بیش از یک استراتژی، مکتب یادگیری فکری، به نظر میرسد فرماندهی یا هدایت شرکت را بر اساس نقشه‌های جاده‌ای که قبلاً طی کرده‌اند باشد. توصیه نمی‌شود که تصمیمات گذشته اتخاذ شود زیرا تغییر در بازار ثابت شده است. این استراتژی را می‌توان زمانی استفاده کرد که شرکت پایدار است و می‌خواهد در حالت اتوماتیک کار کند، ضمناً در حال توسعه چیز دیگری است.

مکتب قدرت

این مکتب فکری قدرت محور است. افرادی که در قدرت هستند تصمیم می‌گیرند. مراکز قدرت می‌توانند مشتریان، تامین‌کنندگان، اتحادیه‌های کارگری یا رهبران سازمان باشند. مکتب قدرت، استراتژی طراحی را به عنوان یک فرآیند سیاسی برای مذاکره، تشکیل اتحادها و ترویج منافع خود در نظر می‌گیرد. استراتژی با استفاده از قدرت و سیاست شکل می‌گیرد. هر کسی که شناخته شده که قدرت بیشتری بر شرکت دارد، شرکت را به سمت جلو هدایت می‌کند. مرکز قدرت تضمین می‌کند که مقاومت کمتری برای اجرای استراتژی وجود دارد. قدرت بزرگ، ایجاد استراتژی را به عنوان تعامل ذینفعان، از طریق تضمین، چانه زنی، مذاکره و گاه با برخورد مستقیم، می‌بیند. مکتب قدرت در اطراف بازی‌های سیاسی و تغییر ائتلاف‌ها متمرکز است. سیاست یک سیستم نفوذ است که می‌تواند در یک راه دارویی کار کند تا اطمینان حاصل شود که قوی‌ترین اعضای یک سازمان به مقام رهبری برسند. سیاست می‌تواند اطمینان دهد که تمام مسائل مربوط به موضوع به طور کامل مورد بحث قرار می‌گیرند، در حالی که سیستم‌های دیگر نفوذ ممکن است تنها یک مورد را ترویج کنند.

دیدگاه انتقادی مکتب قدرت

مشکل در مکتب قدرت وقتی اتفاق می افتد که افراد قدرتمند گوش دادن به بازخورد دیگران را متوقف کنند و مانع از اجرای معیارهای پیشرفت شوند و تنها بر پیشرفت های جزئی تمرکز کنند. در چنین زمانهایی، قدرت نیاز به تغییر دست (عامل نفوذ) دارد تا شرکت بتواند حرکت رو به جلو را ادامه دهد.

مکتب فرهنگی

این مکتب نقطه مقابل مکتب قدرت گرایی است. در قدرت گرایی تمرکز بر مطلوبیت های فردی و جزنگری بود و اساس این مکتب بر مطلوبیت های جمعی و یکپارچگی است. ریشه استراتژی در مکتب فرهنگی، نقاط قوت جمعی جامعه است. این مکتب نیز مشابه مکتب قدرت گرایی، یک جریان ضعیف ولی کاملاً متمایز از ادبیات استراتژی، را به خود اختصاص داده است، در این مکتب شرکت های ژاپنی پیشتازند و تنها پس از موفقیت های آنان در دهه ۱۹۸۰ بود که توجه شرکت های آمریکایی به آن جلب شد. در اروپا نیز کشور سوئد، مطالعات قابل توجهی در این راستا انجام داده است. مکتب فرهنگی فکری می گوید که سرمایه انسانی در سازمان ها بسیار مهم است. یک فرهنگ مثبت، فرهنگ نوآوری و کارآفرینی در سازمان ها را تحت کنترل خود قرار میدهد. بر اساس مکتب فرهنگی، شکل گیری استراتژی به ارزش های منحصر به فرد و چشم انداز ذهنی شرکت و سبک تصمیم گیری شرکت مربوط می شود. شکل گیری استراتژی فرآیند تعامل اجتماعی است که بر اساس باورها و درک هایی که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته می شود، می باشد. یک فرد این باورها را از طریق فرآیند اجتماعی شدن درون سازمان به دست می آورد. استراتژی به شکل پرتوی، که در نیت های جمعی ریشه دارد، و در الگوهایی که از طریق آن منابع یا قابلیت های تعبیه شده سازمان محافظت می شود و برای مزیت رقابتی استفاده می شود، منعکس می شود. مکتب فرهنگی معتقد است که تعداد زیادی از ادارات ممکن را در داخل شرکت قرار دهد. این امر در هنگام ادغام و اکتساب بسیار سودمند است. سازمان های مکتب فرهنگی بر نقش ارزش های اجتماعی، باورها و فرهنگ ها در تصمیم گیری تأکید می کنند.

دیدگاه انتقادی مکتب فرهنگی

به خصوص در طول هر تغییری که در سازمان اتفاق می افتد، مردم در برابر آن مقاومت می کنند، زیرا آنها به استفاده از یک فرهنگ معمولی تبدیل می شوند. سیاست در سازمان نقش مهمی ایفا می کند. دشوار است که مردم را در سازمان ها متحد کنیم؛ گروه های متعددی با ایدئولوژی های مختلف وجود دارد. برای به گردآوردن مردم در سازمانی متحد، تلاش های هرکولی مورد نیاز است و جهت نامعلوم باقی می ماند. از آنجا که فرهنگ و به ویژه ایدئولوژی تغییر استراتژیک را تشویق نمی کند، آنها تمایل دارند که تغییرات را در موقعیت درون چشم انداز کلی استراتژیک سازمان گسترش دهند. اما این تنها مکتب فکری است که ابعاد جمع گرایانه فرآیند اجتماعی را در شکل گیری استراتژی معرفی می کند.

مکتب محیطی

مکتب فکری محیطی بیشتر مربوط به موقعیت است. مکتب محیطی برای محیط اهمیت بیشتری می دهد. به عنوان مثال در صنایع فناوری اطلاعات، تخصص افراد از اهمیت برخوردار است و دانش افراد نیاز به بروز شدن مرتب دارد وقتی دانش متخصص تبدیل به ترس می شود، فرمول بندی استراتژی نیاز به تغییر بر اساس تخصص افراد موجود دارد. با توجه به ابعاد داده شده، محیط نقش مهمی ایفا می کند. بنابراین، تجزیه و تحلیل موقعیتی، ابزار مورد استفاده در مکتب محیطی است. بدیهی است، این فرآیند فکری بستگی به وضعیت دارد و زمانی استفاده می شود که وابستگی کامل به عوامل محیطی وجود داشته باشد. دیدگاه انتقادی مکتب محیطی: تحت این مدرسه فکر، روند کاملاً به محیطی که دائماً تغییر می کند بستگی دارد. برای سازمانها دشوار است که استراتژی خود را دائماً در حال تغییر نگه دارند.

مکتب پیکربندی

یکی از ترجیح داده ها در میان دغدغه های مکاتب، مکتب پیکربندی است، زیرا فرض اساسی در این است که استراتژی باید پیکربندی شود. استراتژی اجازه می دهد که شرکت از یک موقعیت به مکان دیگر حرکت کند، بنابراین مجموعه ای ساده از ارزش ها به این حرکت کمک نمی کند. همانطور که در مکتب پیکربندی، استراتژی باید بسیاری از حقایق را در نظر بگیرد و نمی تواند از داده های ساده و مقادیر مشتق شود. مکتب پیکربندی تلاش برای پیدا کردن ترکیبی از تمام جنبه های ۹ مکتب استراتژی دیگر است. یک سازمان بر پایه پیکربندی پایدار از ویژگی های خود ایستاده است. استراتژی یک ساختار خاص را تصویب می کند که منطبق با یک نوع خاص از موضوع است. سازمانها چرخه فازهای پایدار، فازهای متداول و فازهای انتقالی را تحت تأثیر قرار می دهند. در نتیجه مؤلف (مینتزبرگ): شکل گیری استراتژی یعنی طراحی دقیق و موشکافانه، بینش شهودی و یادگیری نوظهور، شکل گیری استراتژی با تغییر و تحول و همچنین ثبات و پیوستگی مرتبط است، و باید مستلزم شناخت فردی و تعامل اجتماعی،

همکاری و تعارض و دربرگیرنده تحلیل قبل از عمل، برنامه‌ریزی پس از عمل و مذاکره حین عمل باشد. جایگاه مکاتب گوناگون استراتژی در چارچوب فرآیندهای داخلی و دنیای خارجی در شکل شماره ۲ مورد توجه قرار گرفته است.



شکل شماره ۲: جایگاه مکاتب گوناگون استراتژی در چارچوب فرآیندهای داخلی و دنیای خارجی

مدلهای طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک

مدل های برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به رویکرد تجویزی

__ مدل APO __ مدل جان تامسون __ مدل MIM __ مدل گلوئیک __ مدل دیوید

__ مدل هاکس __ مدل پیرس و رایبسون __ مدل برایسون

مدل های برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به رویکرد توصیفی

__ مدل آنسوف __ مدل مینتزربرگ __ مدل دیسون و براین

__ مدل های پور تفولیو

__ ماتریس بوستن BCG __ ماتریس GE __ ماتریس DPM

__ مدل های ترکیبی

__ مدل فیلیپس __ مدل BSC [32]

مدیریت استراتژیک

کلید مدیریت استراتژیک برای حفظ ثبات یا حداقل انطباق، تغییر استراتژیک است، هرچند که به صورت دوره ای نیاز به تغییر و شناختن آن را داشته و قادر به مدیریت موثر برخی مراحل سخت تحولات است. فرآیند ساخت استراتژی می تواند یکی از طرح های مفهومی یا برنامه ریزی رسمی، تجزیه و تحلیل سیستماتیک یا چشم انداز رهبری، یادگیری تعاملی و یا سیاست رقابتی، تمرکز بر شناخت فرد، اجتماعی شدن یا پاسخ ساده به نیروهای محیطی باشد. هر یک از این ها باید در زمان خود و در بستر خود یافت شوند. استراتژی های حاصل به شکل برنامه ها یا الگوها، موقعیت ها یا دیدگاه ها و یا امور دیگر است، اما دوباره، خواه اینکه یک پیکربندی استراتژی عمده یا خواه معلول که توسط سازمان اعمال می شود، بستگی به زمینه منحصر به فرد آن دارد. [33] براساس پژوهش های لیدکا در مورد مدیریت استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته مدیریت استراتژیک را شناسایی کردند:

مدیریت استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دید کل گرا است که نشان می دهد چگونه بخشهای مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط های متفاوت، تأثیر می گذارد. مدیریت استراتژیک متضمن تمرکز بر مقصد است. برخلاف رویکرد برنامه ریزی استراتژیکی سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصتهای درحال ظهور، تأکید می کند، مدیریت استراتژیک به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهماهنگی اساسی بین آنها تمرکز می کند. مدیریت استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می کنند. مدیریت استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیتهای مدیریت استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر... سپس...؟ مدیریت استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل - شهود می زند که منیتزربرگ در تعریف خود از مدیریت استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح ریزی و تحلیل، به آن اشاره می کند.

مدیریت استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه ای هوشمند فرصت طلب باشد و فرصتهای در حال ظهور جدید را تشخیص دهد. از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بعد دیگری را به فرآیند تدوین استراتژیک می افزاید. بنابراین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک فرآیندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثر بخش

استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند [34]. او بر این باور است که در مدیریت استراتژیک، استراتژی های شهودی، خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می جوشد هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا (برنامه ریزی استراتژیک)، عملیاتی شوند [35].

Strategies management process فرآیند مدیریت استراتژیک

۱- تدوین استراتژی ها ۲- اجرای استراتژی ها ۳- ارزیابی استراتژی ها

Strategy formulation تدوین استراتژی ها

مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا فرصتهایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف هایی بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت، است.

اجرای استراتژی ها

اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. منظور از اجرای استراتژی ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی تدوین شده را به مرحله عمل در آورند. در مدیریت استراتژیک مرحله اجرای مشکل ترین مرحله بوده و ایجاب می کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند، موفقیت مرحله اجرایی استراتژی ها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند.

Strategy evaluation ارزیابی استراتژی ها

آخرین مرحله در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژیک بوده که سه فعالیت عمده به شرح زیر صورت می گیرد:
الف- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند.

ب- محاسبه و سنجش عملکرد ها

ج- اقدامات اصلاحی

مزایای مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژی به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کند و این شیوه باعث ابتکار عمل در سازمان بوده و فعالیتها را به گونه ای درآید که می تواند اعمال نفوذ کند:
- به سازمان کمک می کند از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب کند و بدین گونه استراتژی بهتری تدوین نماید، که یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک بوده
- موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود شاید تفاهم از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک باشد که تعهد پس از آن قرار می گیرد.
- و همچنین یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک موجب میشود فرصتی به دست آید تا به کارکنان تفویض اختیار شود.

ارتباطات کلیدی اصلی موفقیت استراتژیک است

بدترین خطایی را که استراتژیک ها می توانند مرتکب شوند این است که تنها خودشان برنامه های استراتژیک را تدوین نمایند و سپس برای اجرا آنها را به مدیران عملیاتی ارائه کنند. کلید موفقیت استراتژی ها این است که افراد خود را مالک آنها بدانند که در آن صورت در صحنه اجرا از هیچ کوششی فروگذار نخواهند کرد. مشارکت موجب افزایش تعهد می گردد. اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک اصول راهنما در سازمان که رهنمود هایی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود. در سازمان اصول اخلاقی خوب از پیش شرط های مدیریت استراتژیک خوب است. نتیجه تحقیقی نشان دهنده این امر است که مصرف کنندگان چنین می پندارند که شرکت های ژاپنی در مقایسه با شرکتهای آمریکایی بیشتر پایبند اصول اخلاقی می باشند. مقایسه استراتژی در سازمانهای تجاری و نظامی بدیهی است، تفاوت عمده بین استراتژی های یک سازمان نظامی و تجاری این است که در سازمان تجاری برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها باید اساس مفروضات را بر پایه رقابت گذاشت، در حالی که استراتژی های یک واحد نظامی بر پایه مفروضات مبتنی بر تعارض قرار دارند.

ضرورت و لزوم مدیریت استراتژیک

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که به دلیل تغییرات شدید محیط برون سازمانی، افزایش رقابت، افزایش تقاضا و جنگ بر سر منابع کمیاب، استفاده از مدیریت استراتژیک برای سازمانها ضروری است. نظر برخی از این اندیشمندان در این باره این چنین است:

مینتز برگ می گوید: «به دلیل سرعت در تغییر و تحولات در دهه های اخیر، نقش زمان در تدوین استراتژیها بسیار مهم شده است، لذا فرآیند طولانی برنامه ریزی دیگر به تنهایی نمی تواند استراتژی های لازم و سریع را ارائه کند. داشتن قدرت سنتز ذهنی مدیران و تفکر استراتژیک که استراتژیهای موثر را می سازد.»

هاور شرمین صاحب کتاب مرزهای باز در سال ۱۹۹۸ می گوید: «شما باید تنها به روش های نوین فکری اجازه ظهور دهید. استراتژی های غالب، از وقایع پیش بینی نشده، نشات می گیرند و تیم های کاری سازماندهی شده، باید به شبیه سازی، نوآوری و اظهار ایده های نو اقدام نمایند. امروزه دانایی توزیع شده و رهبری توزیع شده در جهان حادث شده است. موفق ترین شرکتهای در هزاره جدید، شرکتهایی هستند که: از یک سو دارای دیدگاه و اولویت های استراتژیک واضحی باشند و از سوی دیگر هم رهنمودها و تاکتیکهای رسیدن به موقعیت مشخصی را داشته باشند. همان قدر که اولویت های استراتژیک ضروری هستند، شناسایی تاکتیک ها نیز سخت و الزامی است. شرکتهای بسیاری وجود دارند که اولویت های استراتژیک بسیار خوبی را بنا نهاده اند ولی توانایی تبدیل کردن آنها به برنامه های علمی قابل درک و قابل اجرا را ندارند.»

فرآیند شکل گیری مدیریت استراتژیک

سیر فرآیند مدیریت استراتژیک به شرح ذیل قابل تمایز است:

- دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری. - دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی و عقلانی. - دیدگاه تلفیق رویکردهای تحلیلی و خلاقیت.

الف- دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری (استراتژی به عنوان هنر)

این دیدگاه استراتژیست ها را مدیران هنرمندی میدانند که در اداره سازمان با برخورداری از خلاقیت، ابتکار و قدرت تفکر استراتژیک و با الهام و شهود، چشم اندازی مطلوب برای سازمان ترسیم می کنند و با تعیین هدف های عالی، مسیر و استراتژیهای تحقق اهداف سازمان را لحظه به لحظه به صورت سیستمی و اقتضایی خلق نموده و به اجرا در می آورند. این دیدگاه را میتوان با رویکرد توصیفی (تجربی انطباقی) منطبق دانست. در بررسی های فلسفی درباره مکاتب برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، طرفداران دیدگاه مبتنی بر خلاقیت، ابتکار، شهود و اشراق را "راست مغز" نامیده اند.

ب- دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی - عقلانی (استراتژی به عنوان علم)

پیش از این صاحب‌نظران دیگری چون اندروز، آنسوف، و پورتر، نگرشی عقلانی - تحلیلی نسبت به استراتژی داشته و فرایند آن را علم میدانستند. صاحبان این دیدگاه براساس رویکرد علم گرایی، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و از جمله تدوین استراتژی و اجرای آن را علم دانسته و منطبق بر مکتب تجویزی بر طرح ریزی و تکوین استراتژی در قالب یک فرایند علمی تأکید می کنند. اجرای استراتژی در این رویکرد با وجود علم و آگاهی مدیران در این زمینه میسر و ممکن می باشد. این دیدگاه همچنین به دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی - عقلانی نیز تعبیر شده و اصول آن به برنامه ریزی سنتی نزدیک تر است و در نتیجه میتوان آن را با رویکرد تجویزی (پیش تدبیری) منطبق دانست. طرفداران این رویکرد که فعالیت های تحلیلی و کمی را حاکم بر فضای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک میدانند "چپ مغز" گفته می شوند.

پ- دیدگاه تلفیق رویکردهای تحلیلی و خلاقانه (دیدگاه تلفیقی، استراتژی به عنوان علم و هنر)

اکنون اکثر قریب به اتفاق مدیران استراتژیست و صاحب نظران علم مدیریت بر تلفیق و ترکیب دو رویکرد مورد بحث تأکید میکنند و معتقدند که بسیاری از سازمانها به هر دو نوع برنامه ریزی نیازمندند، این وظیفه مدیریت عالی سازمانها است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه ریزی (مدیریت استراتژیک و طرح ریزی استراتژی) و هر دو نوع برنامه ریزان (استراتژیست ها) را داشته باشند. بدین ترتیب میتوان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره برداری کنند. مدیریت استراتژیک (طرح ریزی و اجرای استراتژی) را ترکیبی از علم و هنر (فن و هنر) دانسته و آن را حاصل خلاقیت و قدرت تفکر استراتژیک مبتنی بر الهام و شهود، همراه با تحلیل علمی، منطقی و عقلانی می داند و با توجه به این رویکرد برخی استراتژی را این چنین تعریف کرده اند: " هنر و علم به کارگیری و استفاده از ابزارها برای رسیدن به هدف ها" و این در حالی است که استراتژیست معروف هنری مینتزبرگ با الهام از اشعار فلسفی مولانا، می گوید:

"ما مانند انسان های نابینا هستیم و ساختار استراتژی به مثابه فیل ما است"

تفاوت‌های عمده مدیریت استراتژیک با سایر روش‌های مدیریتی در جدول شماره ۱ قید گردیده است.

جدول شماره ۱- تفاوت‌های عمده مدیریت استراتژیک با سایر روش‌های مدیریتی

مدیریت استراتژیک	سایر روش‌های مدیریتی
تأکید برون سازمانی	تأکید درون سازمانی
جهت‌گیری پویا و متحول	جهت‌گیری ایستا و ثابت
پیگیری افکار نو و برخورداری از تفکر و نگرش استراتژیک	پیگیری برنامه‌های جاری
سیستم باز	سیستم بسته
عمل بر اساس پیش‌بینی آینده	عمل بر اساس گذشته
آینده‌نگری با افق زمانی بلند مدت	حال‌نگری با افق زمانی کوتاه مدت
تأکید بر نوآوری و خلاقیت (ریسک‌پذیر)	تأکید بر روش‌های قطعی
فعالیت‌های چند بعدی با خاصیت هم‌نیروزی	فعالیت‌های تک بعدی
منطق استدلالی و ترکیبی	منطق استقرایی و تحلیلی
تأثیر‌پذیری استراتژی از محیط بیرون	تأثیر‌پذیری استراتژی از درون سازمان
پیشگیری و انجام اقدامات اصلاحی مستمر	کنترل بورکراتیک
تصمیم‌گیری پیشوازانه	تصمیم‌گیری انفعالی

مینتزبرگ و نیم کره‌های مغز

برنامه‌ریزان از مشکلات واقعی سازمان بی‌خبرند. برنامه‌ریزان، به‌طور سنتی، با جمع‌آوری اطلاعات خشک و بی‌روح (data hard) درباره صنعت‌شان، بازارها و رقیبان‌شان، خود را به زحمت می‌اندازند. اطلاعات نرم و ملایم (از قبیل شبکه‌های تماس، صحبت با مشتریان، عرضه‌کنندگان و کارمندان، استفاده از شایعه) همه را در اختیار داشته‌اند اما از آنها چشم‌پوشی کرده‌اند. جهت‌حصول به‌فهم واقعی از وضعیت رقابتی یک سازمان اطلاعات نرم می‌بایست به‌طور پویایی با فرآیند برنامه‌ریزی تلفیق شود. مینتزبرگ می‌نویسد در حالی که اطلاعات خشک ممکن است از هوش و قوه ادراک اطلاع دهد، به‌طور عمده اطلاعات ملایم هست که به وجود آورنده قدرت شهود و حکمت است. تجزیه و تحلیل آنها ممکن است که مشکل باشد ولی آنها برای ایجاد استراتژی، واجب و حتمی هستند. عبارتی: در سازمانها دو رویکرد متفاوت و بحث برانگیز وجود دارد که مباحث اصلی آنها بر این اساس پایه‌گذاری شده که طرح‌ریزی و اجرای استراتژی امری شهودی و اشرافی است که یک نوع هنر و مبتنی بر ابتکار و خلاقیت می‌باشد و این که علم و فن است و بر قدرت تفکر و عقلانیت، دانش، آگاهی، تجارب و آموزش مدیران مبتنی است. تحقیقات علمی نشان می‌دهد مغز انسان از دو نیم‌کره راست و چپ تشکیل یافته است. نیم‌کره سمت راست مغز با تحلیل‌های عمقی موضوعات پیچیده و مرکب، (پردازش اطلاعات + احساس) به‌طور همزمان سر و کار داشته و عهده‌دار استنتاج منطقی ارزیابی‌های عدیده با توجه به ارتباطات ماهوی اطلاعات با سایر ابعاد حاشیه آن است و نیم‌کره سمت چپ مغز بیشتر درگیر پردازش سیستماتیک اطلاعات است. اکثر افراد با تفکر سیستمی (نظام‌گونه) در فرآیند تصمیم‌گیری خود عمدتاً از نیم‌کره سمت چپ مغز (فقط پردازش) استفاده می‌کنند در صورتیکه افراد خلاق، نوآور و با فراست بیشتر متکی به نیم‌کره راست مغز خود می‌باشند [36]

استراتژیک از دیدگاه اسلام

هر چند مکاتب گوناگونی در مراحل مختلف توسعه مدیریت استراتژیک ظاهر شده و رویش یافته‌اند، تعداد محدودی از آنها به نام آوری رسیدند. این نام آوران نیز دوره‌های صعود و افول داشته‌اند؛ اما تقریباً یکی از ریشه‌های بنیادی مشترک، که در همه مباحث استراتژیک تا به امروز میتوان مشاهده کرد مسئله‌ای تحت عنوان "رقابت" است. هرچند این رقابت در مکاتب مختلف غلظت متفاوتی دارد در بعضی مکاتب صفت استراتژی قرار گرفته و تحت عنوان مکتب استراتژی رقابتی [37] از آن یاد شده، و در بعضی دیگر نظیر مکتب کار آفرینی [38] در محتوای مکتب بدون صراحت در بیان موجود است. این رقابت عام بر سر سود بیشتر در تمام مکاتب مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک را فرد آر. دیوید [39] در قالب یک داستان به‌طور واضح این‌گونه بیان کرده است: مدیریت استراتژیک چیست؟

زمانی رؤسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت میکردند. این دو تصمیم گرفتند که به طبیعت پناه ببرند؛ در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت به بحث بپردازند. این دو نفر در نقطه‌های دوردست در دل جنگلهای انبوه چادر زدند و ناگهان متوجه شدند که یک خرس قهوه‌ای رنگ در برابر آنها روی دو پای عقب خود ایستاده است و خرناس میکشد. اولین رئیس بسرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف خود بیرون آورد. دومین رئیس گفت "جناب، شما نمیتوانید از این خرس تند تر بدوید." رئیس اول پاسخ داد: "شاید من نتوانم از این خرس تندتر بدم، ولی تردیدی ندارم که میتوانم تندتر از شما بدم!" این داستان تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه میکند.

[40] مهمترین مفروضات اساسی فرهنگی را، که زیرین لایه فرهنگ سازمانی به شمار می رود در مورد نگرش مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به "سازمان"، معادل "پیروزی بر رقیبان" و "دستیابی به سود هرچه بیشتر" دانست. لایه ای که به طور طبیعی سایر لایه های فوقانی فرهنگ، یعنی باورها و ارزشها، و جلوه ها و تظاهرات فرهنگی را در تمام سازمانهایی که در صدد بهره برداری از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک هستند تحت پوشش قرار می دهد: به طور نمونه، [41] محیط رقابتی را که باید با استفاده از استراتژی برای آن برنامه ریزی و برآن مدیریت نمود دارای چهار جزء میدان تنازع، قواعد تنازع، تضاد در هدف و رفع تنازع میدانند. رقابت در این میدان نزاع، اقدامی است که برای غلبه بر نیروی مخالف به منظور سلطه بر او و یا دستیابی به هدف یا پاداش صورت میگیرد (همان: ۷۳)، هرچند در این آوردگاه رقابتی، گرایش به عمل مثبت یعنی استفاده از خلاقیت را در میدان عمل برای پیروزی معرفی می کنند و بیان می شود که موفقیت درگرو، خلق مزیت‌های رقابتی پایدار است [42]. به هر حال در علم مدیریت استراتژی (با مقدمات یاد شده)، این نتیجه قطعی است که مبنای محکم رقابت (اینکه باید در این رقابت برای ادامه حیات پیروز شد)، حاکم اصلی است. رقابتی که شرط بقا است و با هدف به دست آمدن سود بیشتر مطرح می شود. همان گونه که ملاحظه میشود، این مفروض پایه، همخوانی چشمگیری را با "راز بقا" و "بقای اصلح" تبیین شده توسط داروین (که به طور کارآمد بر اندیشه های فلسفی بعد از خود در حوزه های مختلف اثر گذاشته است) نیز به نمایش میگذارد. سؤال جدیدی مطرح می شود که: "نظر اسلام در مورد دو موضوع رقابت و سود چیست تا بتوان در مدیریت و برنامه ریزی برای محیط حاکمیت آن از آن یاری خواست؟" [43]

دو منبع قرآن و حدیث

- کلمه رقیب از ریشه رَقِبَ(رقابته، رقیباً، رقیباً، و رقیباً) [44] و به معنای مراقبت، مواظبت و انتظار است. جمع آن رقیبا است و خود به معنای حارس و نگهبان است. مواظب بودن، مراقبت از مریض و امثالهم (به معنای پرستاری)، محافظت، گیرنده خبر و چشم به راه. فرهنگ معین(۱۱۷۱: ۱۳۸۲) رقابت را نگاهبانی کردن، انتظار کشیدن، هم چشمی کردن، معنی [45]نموده و در معنای رقیب آورده است که چون دو شخص عاشق یک تن یا یک چیز باشند، هر یک را رقیب دیگری نامند (۱۱۷۳). درقرآن رقیب به معنای مختلف است؛ همچون: فرشته موکل بر اعمال (لديه رقیب عتيد، آیه ۱۸سوره ق) و یا انتظار کشیدن، پاییدن (وارتقبوا انی معکم رقیب: س، ۱۱؛ ی ۱۶؛ مهین ۲۵۱) یا به معنای مراعات و مواظبت (...و لم ترقب قولی؛ آیه ۹۴سوره طه) و یا: شاهد و ناظر (ان الله کان علیه رقیباً، آیه ۱سوره نساء) و هم چنین "رقب" مساوی با "عق" به معنای گردن و گردنه هم آمده است. رقبه به معنای بنده (فک رقبه، سوره بلد، آیه ۱۳) نیز آمده است. شوشتری، (۱۳۵۳) در متن قوانین شرع، چگونگی برخورد با این مسئله باید به شرح ذیل قابل تقسیم بندی و بیان باشد:

۱ - رقابت حلال ۲ - رقابت مستحب ۳ - رقابت حرام ۴ - رقابت مکروه ۵ - رقابت مباح

از آنجا که صحبت از عمل مدیر، برنامه ریز و استراتژیست مسلمان برای اقدام استراتژیک در محیط و جامعه اسلامی است، این مجموعه نیز از دایره کلی و همگانی رفتار انسان از دیدگاه اسلام نباید قاعداً خارج شود. در این صورت موضوع پایه ای رقابت نیز به طریق زیر میتواند تقسیم بندی شود:

- رقابت مجاز و مطلوب از نظر اسلام در حیطه مدیریت و برنامه ریزی (رقابت مورد تأیید)

- رقابت غیرمجاز و نامطلوب در حیطه مدیریت و برنامه ریزی (رقابت غیر مجاز)

فقر و ناداری در اسلام ناپسند است. در این زمینه به؛ عنوان نمونه پیامبر اسلام(ص) میفرماید: القبر خیر من الفقر [46]، فصل ۸، حدیث ۲۱، ۲۸۱ و یا الفقر الموت الاکبر ([47]: امام علی(ع) می فرماید: فالخیر الصحه و الغنی والش المرض و الفقر [48]. ورود به محل کار همانند ورود به محل عبادت است. قال امیر المؤمنین علی علیه السلام: سوق المسلمین کمسجدهم [49].

فقه

در این زمینه، یعنی این عمل عبادی یعنی شغل و بدست آوردن مال و رقابت دارای شرایط فراوانی است که همگی آن توسط دین اعلام شده است؛ مثلاً اینکه شغل و رقابت باید در حیطه امور حلال باشد و نباید شامل مکاسب حرام بشود.

اخلاق

از طرفی، دین مبین برای این عمل عبادی به دلیل جذابیت‌های خاصی که پول و درآمد در پی دارد، خط کشی های لازم اخلاقی را انجام داده است تا اعتدال در رفتار را در تمامی شئون کمالی انسان حفظ، و از فرو افتادن او در ورطه های خطر جلوگیری کند؛ لذا در مورد افزون طلبی در مال، نظر اسلام اکثراً منفی است [50].

نتیجه گیری

دنیای کسب و کار امروزه بسیار پیچیده بوده و شرایط نامشخصی را در پی داشته که در آن شرکت ها برای ایجاد استراتژی های موثر برای بازاری پویا تاثیر گذار بوده اند. در حال حاضر، مدیریت استراتژیک به چنین نکته ای که ارزش اولیه آن برای کمک به سازمان جهت کار موفق در محیط رقابتی فشرده بوده است، تکامل یافته است که این خود یک فرایند جهانی شدن است. با توجه به این شرایط و فرآیندهای پیچیده، ارزیابی عملکرد به یک مفهوم محبوب در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. مدیریت استراتژیک به عنوان هنر و علم تدوین و اجرا و ارزیابی تصمیم متقابل کارکردی که یک سازمان را قادر به دستیابی به اهدافش می کند شناخته شده است. و استراتژی یک روش یا راه رسیدن به اهداف سازمانی است. استراتژیک در سطح مدیران عالی می باشد [51].

امروزه، یکی از عواملی که سازمان ها را بیش از پیش مشتاق بهره گیری از فرصتهای جدید می کند، کسب رضایت مشتریان است. تلاش در جهت دستیابی به رضایت مشتریان رمز موفقیت سازمان های پیشرو در صنایع مختلف در سطح جهان می باشد، و بی شک چشم پوشی از چنین متغیری در هر سازمانی منجر به سخت شدن رقابت در سطح ملی و بین المللی میشود، و کسب رضایت مشتری در محیط پیچیده و غیرقابل پیش بینی امروزه جز با بهره گیری از تفکر استراتژیک (بینش و درک شرایط موجود و بهره برداری از فرصت ها) دشوار به نظر می رسد [52] حتی تحقیقات مختلفی نقش بسیار مهم مدیریت استراتژیک را در دانشگاهها که مراکز تولید علم و تحقیق هستند را تایید می کند. کسب روش های مدیریت استراتژیک، نقش کلیدی در توسعه ی پایدار دانشگاه ها دارد. با این حال، از طریق تقلید و کپی برداری علائم و استراتژی های فعالیت های دانشگاه های موفق، رسیدن به یک تاثیر بزرگ و عمده غیرممکن است. جامعه علمی مساله واکنش پیشگیرانه به تغییرات کنونی را شفاف سازی نکرده است. [53]

ویا مقاله ای براساس بررسی برنامه ریزی استراتژیک موسسه آموزش عالی چین تلاش کرد تا آگاهی از برنامه ریزی استراتژیک، انواع برنامه های استراتژیک، پوشش متن برنامه، گروه های تاثیرگذار اصلی در برنامه ریزی و رویکرد ارزیابی چنین برنامه ریزی در میان موسسات آموزش عالی چینی را درک کند و به چهار یافته مهم دست یافت. اول، برنامه ریزی استراتژیک یک ابزار مهم برای مدیریت دانشگاهها است. دوم، اهمیت زیادی برای یک برنامه پنج ساله قائل هستند؛ با این حال، تفاوت هایی نیز از نظر تدوین یک برنامه تخصصی و یک برنامه میان مدت و بلند مدت وجود دارد. سوم اینکه، موسسات آموزش عالی در سطح بالاتر در ماموریت های مربوطه خود جاه طلب هستند. چهارم اینکه، رهبران دانشگاهی، اساتید راهنما، روسای مدارس و روسای ادارات دانشگاهی مهم ترین تاثیرگذاران در همه موسسات آموزش عالی هستند که بیشتر بر نقش دانش آموزان، فارغ التحصیلان، و متخصصان خارجی تاکید دارند. به نظر می رسد که دانشکده فنی و حرفه ای و موسسات آموزش عالی خصوصی در مقایسه با موسسات آموزش عالی در سطوح دیگر و سایر انواع، بیشتر عمل گرا هستند. این مطالعه نشان داد که موسسات آموزش عالی خصوصی ویژگی های منحصر به فرد خاصی در برنامه ریزی استراتژیک دارند. [54] ادبیات تجارتي مدرن استراتژی را به دو مفهوم تقسیم می کند: اول، تفکر استراتژیک، تفکر در یک فرآیند نوآورانه، خلاق و مبتکرانه که موجب تبادل ایده ای از ایده ها و راه حل هایی برای برآورده ساختن چالش های پویا و اغلب غیرقابل پیش بینی شده در اقتصاد امروز می شود؛ دوم، برنامه ریزی استراتژیک، که کاربرد سیستماتیک و منطقی استراتژی ها است. این طیف وسیعی از رویکردهای مدیریت شامل توسعه و اجرای یک برنامه استراتژیک سازمان را پوشش می دهد [55].

تفکر استراتژیک فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره باهدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت موردنظر برای کسب و کار است، و فعالیت هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان و در شرکت های اداری فعالیت های متنوع، پاسخگویی به سؤالات اساسی در مورد پرتفوی سازمان را شامل می شود [56].

تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثرترند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا؟ چگونه عوامل مؤثر برای مشتری ارزش می آفریند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص

ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی، غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت، بی حاصل خواهد بود. تفکر استراتژیک بیش از جنبه های فرآیندی و متدولوژیک به استراتژی به عنوان یک هنر نگاه می کند [57]، و از طریق تشخیص و تقویت فعالیت هایی که ارزش های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند.

محیط جهانی جدید، با تغییرات سریع، جریان های فشرده و رقابت رو به افزایش به دلیل کاهش موانع تجاری و تبادل اطلاعات، مشخص می شود. رهبران سازمان ها با تهدیدهای تازه و سخت روبرو هستند که آن ها را ملزم به نوآوری می کند، واضح است که نوآوری همیشه در مرکز تجارت بوده است، اما تا کنون در راس برنامه مدیریت نبوده است. رقابت تبدیل به یک بازی می شود که می تواند بهترین و بیشترین تعداد ایده ها را با چشم انداز استراتژیک ایجاد کند. با این حال، بسیاری از سازمان ها به جای پیش بینی و آماده سازی برای آن ها، بیشتر وقت خود را صرف واکنش به تغییرات غیرمنتظره می کنند. سازمان هایی که غافلگیر می شوند ممکن است مقدار زیادی از زمان و انرژی خود را صرف "گرفتن" کنند. آن ها بجای صرف انرژی خود جهت مقابله با مشکلات فوری می توانند با انرژی کم برای پیش بینی و آماده سازی برای چالش های بعدی استفاده کنند. این چرخه معیوب بسیاری از سازمان ها را در حالت عکس العمل قرار می دهد. یک جایگزین معقول، فرآیندی است که گامی به سوی فرآیند گامیابی با اهداف مشخص و محصولات نهایی مطلوب است و می تواند اجرا و ارزیابی شوند، به خوبی مورد آزمایش قرار گرفته و برنامه ریزی استراتژیک نامیده می شود بعبارت ساده تر، فرآیندی است که ما به آینده نگاه می کنیم، تصویری از آینده براساس گرایش های فعلی ترسیم می کنیم و بر نیروهایی تاثیر می گذاریم که بر ما تاثیر می گذارند. برنامه ریزی استراتژیک یک راه حل فنی است که تنها بخشی از پرسش اثربخشی سازمانی است و تنها با برخی از معضلات سازمان ها سر و کار دارد. در مواجهه با چنین واقعیت های استراتژیک، مفهوم تفکر استراتژیک برای پر کردن شکافها و غلبه بر محدودیت هایی که تجربه ی با برنامه ریزی استراتژیک به اثبات رسانده است، ظهور می کند.

تفکر استراتژیک مربوط به فرایندهای تجزیه و تحلیل محیط استراتژیک فعلی شرکت است. تعریف یک درک از آینده شرکت ها و ایجاد ایده های جدید، که این شرکت را قادر می سازد که رقبا خود را از بیرون دیده و از بین ببرد [58]. برنامه ریزی استراتژیک شامل استفاده از این ایده های استراتژیک برای تدوین یک طرح کسب و کار است، که این شرکت را قادر می سازد تا یک راهکار راهبردی را تهیه کند [59]. بسیاری از شرکت ها دارای مهارت های برنامه ریزی استراتژیک عالی هستند، اما به تفکر استراتژیک خیلی کم و یا اصلا هیچ توجهی نمی کنند. این عدم تعادل در رفتار آنها اغلب منجر به جنون استراتژیک شرکت می شود، که در آن شرکت ها بارها و بارها از استراتژی های تجاری استفاده می کنند اما هر بار انتظار نتایج متفاوتی از کسب و کار دارند. علاوه بر این، بسیاری از شرکت ها به جای یک فعالیت روزانه درون شرکت، یک استراتژی را به عنوان یک رویکرد واحد در پاسخ به تغییرات محیط کسب و کار خود می بینند [60]. به درستی به دست آوردن جو راهبردی مناسب در سطح اطمینان، به این معنی است که مدیران و دیگر کارکنان با مسئولیت باید دخالت قابل توجهی در تصمیم گیری های استراتژیک قوی برای ارتقاء فرایند فوق داشته باشند [61]

متاسفانه، تمام مدیران و کارکنان (چه واجد شرایط بودن یا نه) مهارت های لازم را به وجود می آورند زیرا بسیاری از شرکت ها برنامه های آموزشی برای کارکنان ندارند. تصمیم گیری برخی افراد به تفکر استراتژیک بستگی دارد، و هر فرد با استفاده از فرایندهای ذهنی مختلف تصمیم گیری می کند؛ بنابراین، افراد ممکن است فکر کردن بشیوه استراتژیک را یاد بگیرند یا برعکس، توانایی تفکر استراتژیک ممکن است برای افراد به عنوان یک فرایند تصمیم گیری شامل مهارت های فردی ذاتی باشد. رهبران با تفکر استراتژیک خوب به دلیل استعداد ذاتی خود یا به این دلیل که این استعداد را توسعه می دهند (به عنوان مثال، بصورت پرورش دادن) و یا به دلیل ترکیبی از هر دو ظهور می کنند.

بنابراین، یک مهارت حیاتی برای شرکت ها یا سازمان ها، قادر بودن به کشف راه های شناسایی و تولید رهبران آینده با توانایی تفکر استراتژیک است. یک روش مناسب و مقتضی برای توسعه مهارت تفکر استراتژیک افراد، آموزش است. آموزش می تواند بر رفتار استراتژیک تأثیر بگذارد. فرایند آموزش و یادگیری هدفش تقویت تفکر راهبردی در میان اعضای آن است. نتایج نشان می دهند که در گروهی که در مقایسه با گروه کنترل آموزش بیشتری می بینند، تعداد تصمیمات استراتژیک به طور قابل توجهی افزایش می یابد. علاوه بر این، کارکنان بدون آموزش، یادگیری نحوه عملکرد را در مواجهه با کارکنان دارای آموزش قبلی می آموزند. بنابراین، این شواهد تایید می کند که کارکنان دارای آموزش، استراتژیک تر از کسانی هستند که بدون آموزش هستند. تفکر استراتژیک یکی از ویژگی های مهم ادبیات استراتژیک در طول دو دهه است. [62] تفکر استراتژیک یک چالش مهم برای مدیران اجرایی و رهبران است. در ادبیات مدیریتی، همانطور که گالیمور (۲۰۰۷) تأکید می کند، توجه بیشتری به برنامه ریزی استراتژیک، به ویژه برای SME ها و کارآفرینان دارد (به عنوان مثال، (Kraus 2007; Hisrich & Peters 2001)؛ Stevenson, Roberts, Groubeck, Bhide, & Timmons & Spinelli, 1998, 2003). برای درک روشنتر این دو

مفهوم یک سوال اساسی مطرح می شود: آیا در دوران جدید، عصر برنامه ریزی استراتژیک به سر رسیده و نقش آن به تفکر استراتژیک سپرده شده است؟ جواب این است که رویکرد سازنده تر و مفید تری هم در این زمینه وجود دارد، و آن نقش مکمل تفکر و برنامه ریزی استراتژیک در کنار یکدیگر است. در این رویکرد تفکر استراتژیک چشم انداز می آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. در واقع مدیریت استراتژیک تشکل از دو فرآیند تفکر و برنامه ریزی است. تفکر استراتژیک یک فرآیند واگرا است که یک استراتژیست جهت ایجاد استراتژیهای، ممتاز باید قادر باشد تا واگرایی فرآیند تفکر را بوسیله یک برنامه استراتژیک، همگرا کند. اخیراً حتی بحث بر در نظر گرفتن مسیولیت اجتماعی شرکت بعنوان استراتژی برتر که تمامی ذینفعان را در بر می گیرد، می باشد. [63] و همچنین توجه به فعالیتهای زیست محیطی و تمرکز بر محیط زیست در زمان تدوین برنامه های استراتژیک و تعیین چشم انداز در اولویت قرار گرفته و نظریاتی بر این اساس ایجاد شده اند. نظریه ارزیابی استراتژیک محیطی (SEA) از یک مکتب عقلایی برای برنامه ریزی به سمت رویکردی متمرکز بر توجه به تلفیق مسائل زیست محیطی در برنامه ریزی از طریق گفتگو و همکاری در تولید دانش می رود. [64]

مدیریت استراتژیک واجد ظرفیتی است که به گونه ای هوشمند فرصت طلب می باشد، فرصتهای در حال ظهور جدید را تشخیص داده و از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بعد دیگری را به فرآیند تدوین استراتژیک می افزاید. عبارت بهتر تفکر و برنامه ریزی استراتژیک فرآیندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند [65] که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثر بخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند [65] و بعنوان ختم کلام به اسلام رجوع می کنیم که برخلاف بعضی نظریه پردازان حوزه علوم استراتژیک، علم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک میتواند در موارد فراوانی بدون مبحث رقابت و سود مادی در فضایی وسیعتر و آزاد از این دو قید، کارآمدی خود را همچنان به اثبات برساند. در مواردی که رقابت و سود مادی صحنه اصلی عمل را ترسیم می کند، با اصلاح تفسیر و فهم رقابت و سود در قالب مفاهیم بلند تعلیمی و تربیتی اسلام، می توان از این علم بهره مند شد؛ به عبارتی با توجه به مباحث این مقاله، نتایج در مورد رقابت را میتوان با جهت دهی مبتنی بر آنچه اسلام آن را رقابت و سود میداند، ساماندهی کرد. بهره برداری از الگوهای تفکر مدیریتی و برنامه ریزی استراتژیک، تحت کنترل و نظارت قوانین و قواعدی باید قرار گیرد که اسلام برای حدود "رقابت" و "سود" تعیین کرده است. بدیهی است آنجا که رشد فردی و اجتماعی با رعایت حد و مرزهای رعایت احکام و اخلاق به دست می آید، مجوز رقابت داده شده است، مثلاً در مورد حسادت که صفت ناپسند اخلاقی است [66, p. 123] بنابراین رقابت در یک جنگل برای راز بقا صورت نمی پذیرد که به کارگیری هر وسیله و هر روشی مجاز باشد؛ بلکه در محیطی امن که اخوت و دلسوزی و از آن برتر، ایثار بر آن حاکم است و بر اثر استعدادها، لیاقتها و کار و کوشش خلاق و مبتکرانه بیشتر صورت می پذیرد که موجب نوآوری است. با چنین توجهی به اصول و مبانی ارزشی حاکم بر رقابت، می توان آن را در مدیریت و برنامه ریزی مورد بهره برداری قرار داد؛ در این صورت دیگر داستان دو رقیب و خرس آقای فرد را میتوان به انواع بسیار زیبایی در فرهنگ بومی ما باز نویسی کرد که یکی از حداقل های آن به صورت ذیل خواهد بود:

مدیریت استراتژیک چیست؟

زمانی رؤسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت میکردند. این دو تصمیم گرفتند که به طبیعت پناه ببرند و در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت به بحث بپردازند. این دو نفر در نقطه ای دور دست در دل جنگلهای انبوه چادر زدند و ناگهان متوجه شدند که یک خرس قهوه ای رنگ در برابر آنها روی دوپای عقب خود ایستاده است و خرناس می کشد. اولین رئیس بسرعت دست گرفت و به رقیب خود گفت پای در دست و بر شانه من بگذار و به بالای درخت برو. رقیب فوراً به بالای شاخه پرید و به پایین خم شد و دست رقیب اول را گرفت و او را به بالای درخت کشید و به همین شکل بالا رفتند تا هر دو از دسترس خرس در امان ماندند. در آنجا با هماهنگی و همدلی بیشتری که بین آنها بر اساس این حادثه ایجاد شد برای کار بزرگتر صنعتی نقشه جدید و مهمی کشیدند که برای پیشرفت کشور و جامعه آنها لازم بود. [67]

منابع و مراجع

۱. قرآن مجید (۱۳۸۹)، ترجمه عبدالمحمد آیتی. تهران: انتشارات سروش.
۲. اسبورن، الگرنادر فیکنی، ۱۳۸۲، "پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت،" ترجمه حسن قاسم زاده، چاپ چهارم، انتشارات نیلوفر.
۳. جوزف لمپل، بروس دبلیو آلسترن، هنری مینتربرگ، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، (۱۳۹۲)، مترجم: احمدپورداریانی، محمود، انتشارات جاجرمی، چاپ سوم.

۴. حر العاملی، محمد (۱۳۶۷). وسائل الشیعه الی تحصیل مسائل الشریعه. تهران: نشر اسلامیه.
۵. حکیمی، محمد رضا؛ حکیمی، محمد؛ حکیمی، علی (۱۳۶۷). الحیات الجزء الرابع. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۶. دیوید. فردآر. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه پارسائیان و اعرابی. چ پنجم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۷. شیرسوار، هادی (۱۳۸۹). "ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی،" پژوهشنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۸، زمستان، ۱۳۸۹، صص ۱۴۳-۱۷۴.
۸. روحانی، علی. خائف الهی، احمدعلی؛ "رابطه دیالکتیک تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک: "دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۹. طوسی، محمد علی (۱۳۸۰)، مدیریت و مشارکت کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. غیبی، بهرام و جاوید رخشان، (۱۳۹۴)، مروری بر مفهوم مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، دب، موسسه سرآمد همایش کارین،
https://www.civilica.com/Paper-ICMEH02-ICMEH02_278.html
۱۱. غفاریان، وفا (۱۳۸۹). استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه، اصول برنامه ریزی استراتژیک. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۲. فضائی، احمد، (۱۳۹۱)، "ارزیابی و نقد مفروضات پایه مدیریت و برنامه ریزی راهبردی از دیدگاه اسلام (گامی در جهت تحول در علوم انسانی)"، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۲، پاییز و زمستان: صص ۶۵-۸۶.
۱۳. فیض، داود؛ زارعی، عظیم؛ محسن زاده، یگانه (۱۳۹۷)، "بررسی رابطه مدیریت دانش و شکل گیری تفکر استراتژیک با تبیین نقش میانجی سرمایه فکری در شرکتهای دانش بنیان"، پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و چهارم، شماره ۷۰، پاییز ۹۷ صص ۱۵ - ۴۴.
۱۴. کلینی، محمد (بی تا). اصول کافی. تهران: انتشارات علمیه اسلامی.
۱۵. کوپین، برایان، جیمز. مینتزیبرگ، هنری. ام. جیمز، رابرت؛ ترجمه صابیی، محمد، (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک "فرایند استراتژی"، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی صص (۲۴۳-۲۶۰).
۱۶. گل محمدی، عماد، محمدی، نشاط و پرومندان، زهرا (۱۳۹۲). فرامین ومدل یادگیری تفکر استراتژیک، مجله: راهبرد توسعه، ۳۶.
۱۷. مجلسی، محمد باقر (۱۹۸۳). بحار الانوار. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
۱۸. مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (1387) طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، (1) 1، صص 105 - 118.
۱۹. مسگریان، هومن (۱۳۹۱). " تفکر استراتژیک، کارکردها و چالش ها"، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۲۰. محمدیانی، زهرا. اسماعیلی، محمودرضا. وحدتی، حجت؛ (۱۳۹۷)، "بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در نظام بانکی" مجله پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیست و چهارم، شماره ۶۹، تابستان، صص ۵۷- ۸۲.
۲۱. معلوف، لویس. (1380) المنجد فی اللغه. تهران: انتشارات اسلام.
۲۲. معین، محمد (۱۳۸۲). فرهنگ فارسی. تهران: انتشارات بهزاد.
۲۳. نبی پور افروزی، مهدی و درویش متولی، مرجان. (1392) بررسی استراتژی برای بهبود نیروی انسانی سازمان ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، 10 (32).

24. Aracıoğlu, Burcu. Candemirc, Cemre. Zalluho ğlu, Ali Erhan , (2013)”Measuring and Evaluating Performance within the Strategic Management Perspective: A Study on Performance Measurement of A Seafood Company”, 9th International Strategic Management Conference ,Elsevier,Procedia - Social and Behavioral Sciences 99,1026 – 1034.

25. Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. Strategy & Leadership, 33(5), 5–12.

26. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, 5, 77–87.

27. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
28. Bezbradica, Marko; (2015) WIND FARM REPOWERING A STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE, Dissertation in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF SCIENCE WITH A MAJOR IN ENERGY TECHNOLOGY WITH FOCUS ON WIND POWER, Uppsala University Department of Earth Sciences, Campus Gotland 2015-06-15.
29. Benito-Ostolaza, J.M & Sanchis-Llopis, J.A (2014). Training strategic thinking: Experimental evidence. *Journal of Business Research*, 67(5), 785-789.
30. Bettis, Richard A., Gambardella, Alfonso, Helfat, Constance, Mitchell, Will, (2019) "THEORY IN STRATEGIC MANAGEMENT", doi: 10.1002/smj.2308.
31. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van Der Heijden, K. (2005) "The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning". *Futures*, 37(8), 795-812.
32. Bouhali, Ratiba. Mekdad, Yousra. Lebsirc, Hind. Ferkhad, Linda; (2015)" Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning", 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management ,Elsevier, Social and Behavioral Sciences 181 72 – 78.
33. Boland, R. J., Jr. (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. *Management Science*, 30(1), 868–882.
34. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–70.
35. Bryson, J. M., & Einsweiler, R. C. (1987). Introduction to the strategic planning symposium. *Journal of American Planning Association*, V.53.
36. Chang, Chih-Wei, Li, Chia-Chun, Lin, Yan-Shu; (2018) "The strategic incentive of corporate social responsibility in a vertically related market", *International Review of Economics and Finance*, DOI: 10.1016/j.iref.2018.08.007.
37. De Bono, E. (1996). *Serious creativity*. London: Century Business.
38. Dheseviano, Emiaso & Amaechi Patrick, Egbunike, (2018), "Strategic Management Accounting Practices and Organizational Performance of Manufacturing Firms in Nigeria", *Journal of Accounting and Financial Management* ISSN 2504-8856 Vol. 4 No. 1, P10-18.
39. Juan Hua, Hao Liub, Yingxia Chenc, Jiali Qina (2016); "Strategic planning and the stratification of Chinese higher education Institutions", *International Journal of Educational Development*.
40. Juan Hua, Hao Liu, Yingxia Chen, Jiali Qin; Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions, *Int. J. Educ. Dev.* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.03.003>, Elsevier.
41. Juan M. Benito-Ostolaza, Juan A. Sanchis-Llopis; "Training strategic thinking: Experimental evidence", *Journal of Business Research*, 2013 Elsevier.
42. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456–462.
43. Goldman, E, Scott, A, R & Follman, J.M (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
44. Goldman. E & Scott, A.R (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280.
45. H.IGOR ANSOFF, (1991) "CRITIQUE OF HENRY MINTZBERG'S 'THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT'", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 449-461.
46. Hattangadi, v. (2017) The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg, *International Journal of Latest Engineering Research and Applications (IJLERA)* ISSN: 2455-7137 Volume – 02, Issue – 01, January –, PP – 32-36 www.
47. Haycock, K (2012), *Strategic thinking and leadership* . Library Leadership & Manement, 26(3/4).

48. Heacclceous, L. 1998 / "strategic thinking or strategic planning "? ,Art of Direction Thought. Giving / McGraw – Hill / London / pp. 1 – 8.
49. Floyd ,Steven W. Wolf, Carola(2013),“Strategic Planning Research: Toward a Theory Driven Agenda”, Journal of Management,1-35.DOI: 10.1177/0149206313478185 Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>
50. Kaufman,Roger(1991)The mainstream(Afable), performance improvement,30(5), pp 7-8.First published:May/June1991 <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300503>.
51. Linhares, A (2014). The emergence of choice: Decision-making and strategic thinking through analogies. Information Sciences, 259, 36-56.
52. Liedtka, J. M. (1998a). Linking strategic thinking with strategic planning. Strategy & Leadership, 26(4), 30–35.
53. Löfgren, Sofia, " ,Nilsson, Kristina L. ,Johansson , Charlotta M. (2018)"Considering landscape in strategic transport planning “,Transportation Research Part D 65 396–408.
54. Mintzberg, Henry,(1987),THE STRATEGY CONCEPT I: FIVE Ps FOR STRATEGY”,*California Management Review*; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global/ fall / pp. 11-24.
55. Mintzberg, H. Q. J. B., & Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1998) The Strategy process, Revised European edition. Prentice Hall.
56. Moon, B. J. (2012). Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business strategic solutions in unstable environments. Journal of Business Research, 41, 49–56.
57. Moon, Joon, “Antecedents and ,outcomes of strategic thinking Byeong”, Journal of Business Research 66 (2013) 1698–1708.
58. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007) What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic management journal, 28(9), 935-955.
59. Napshin,Stuart A., Marchisio,Gaia,(2017),“ The challenges of teaching strategic management: Including the institution based view,The International Journal of Management Education 15 470e480.
60. Ogilvie, D. (1998). Creative action as a dynamic strategy: Using Research. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>.
61. Parakhina ,Valentina, Godina, Olga, Boris ,Olga and Ushvitsky, Lev;(2017),“ Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness ”, International Journal of Educational Management, Vol. 31 Iss 1 pp. 62 – 75.
62. Rivera J. L'Orientation marche: une strategie concurrentielle performante. Doctoral Dissertation, Universite Catholique de Louvain-Belgium 1995.
63. Schein, E. H., (1985). Organizational culture and leadership, a dynamic view.San Francisco: Jossey-Bass.
64. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York: Doubleday Business.
65. Suarez,Eva, Calvo-Morab, JoséLuisRoldán,Arturo, (2016) “The role of strategic planning inexcellence management systems”,*European Journal of Operational Research*248532–542.
66. Spender,John-Christopher,(1989),”Meeting Mintzberg - and Thinking Again about Management Education”,*European Management journal* Volume 7 No 3, \SSN 0263-2373.
67. Porter, M. (1980). Competitive advantage. New York: Free Press.
68. Phillips ,Paul, Moutinho,Luiz, (2014)”Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism” *Annals of Tourism Research* 48 96–120.
69. Vuorinen,Tero, Hakala, Henri, Kohtam€aki, Marko,Uusitalo,Kari, (2017)” Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years”, *Long Range Planning* xxx 1e20.
70. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.