

مروری بر منشا و روند توسعه تئوریهای مدیریت استراتژیک

سید محمود شبگو منصف^۱، زهرا محمدزاده امامور دیخان^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 امامور دیخان

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 شرکت‌ها به ویژه هنگامی که در محیط رقابتی کار می‌کنند، بسیار مهم است. امری واضح و بدیهی می‌باشد. بنابراین، طراحی یک استراتژی شرکتی خوب، یک وظیفه ضروری برای تمامی شرکت‌ها می‌شود. در محیطی که ویژگی‌های آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می‌شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک و اگرا بسیار بیشتر از برنامه ریزی محافظه کارانه و همگرا به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می‌آیند. اما بنظر می‌رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند بعبارتی مدیریت استراتژیک ضرورت می‌یابد. اما اینکه کدام موثرتر هستند تئوریها و نظرات گوناگونی وجود دارد که هر یک به نوعی حرکت شرکت بر مدار استراتژی را توضیح می‌دهند. در این مقاله مروی سعی گردیده با مرور ادبیات و تحقیقات انجام شده تا بحال در حیطه‌ی 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، واژه‌ی "راهبرد (استراتژی/Strategy)" مشتق از کلمه یونانی "استراتگوس/Strategus" و مرکب از دو لغت "استراتوس/Stratus" یعنی قشون و "آگاگس/Agaugus" یعنی راهنما و به معنای فرمانده است. در یونان قدیم، فنون یا نقشه‌هایی که یونانیان و همچنین رومیان برای کسب پیروزی در جنگ به کار می‌برند "استراتژوم/Strategum" نامیده می‌شد.

در کل استراتژی به معنی راهکار، ترفند، طرح و نقشه و راهبرد است. یعنی اینکه با توجه به جمیع شرایط و توانمندی‌ها 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 نمونه‌های اصلی از آغاز آن است.

با این حال، اصطلاح را می‌توان حتی با تفاسیر اولیه اشاره به نقش یک کلی و "هنر عمومی"، در حالی که این ریشه‌ها به عنوان یک مهارت مدیریتی مرتبط با زمان پریکل‌ها، حدود ۴۵۰ سال قبل از میلاد است [۱]. مدیریت استراتژیک دارای یک تاریخچه بسیار کوتاه است که از سال ۱۹۷۹ شروع می‌شود، زمانی که Hofer و Schendel (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 [۲]. مفهوم سناریوها نیز به نوشته‌های فیلسوفان اولیه مانند افلاطون و روانشناسان نظیر Thomas More به جورج اورول قابل پیگیری است [۳] از سوی دیگر، برنامه ریزی سناریو در چارچوب یک ابزار برنامه ریزی استراتژیک، علاوه بر ریشه‌های نظامی آن، می‌تواند به دوران پس از جنگ جهانی دوم باز گردد. بعد از جنگ، هرمان کان، شرکت RAND، ایده تفکر "آینده در حال حاضر" را معرفی کرد که هدف آن تولید گزارشات آینده نگران طریق استفاده از تحلیل و تخلیل مفصل بود [۴] مینز برگ (1987) پنچ تعریف از استراتژی ارائه داده است: طرح، تمهید، الگو، موقعیت و چشم انداز، برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله‌ای جز یک طرح، برنامه با مجموعه اقدامات هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست. استراتژی‌های تدوینی می‌توانند عام با خاص باشند. استراتژی همچنین می‌تواند در قالب یک الگو و جریانی از اقداماتی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می‌شوند، در نظر گرفته شود. اگر استراتژی به متابه 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 [۵].

مدیریت استراتژیک و سیر تحولات تاریخی آن را می‌بایست 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 صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت با انسان متولد شده و رشد یافته است، لیکن فرایند علمی مدیریت را می‌بایست حاصل تلاش اندیشمندانی چون «هنر فایویل» و «فردیک تیلور»، «ماکس وبر» دانست که در دهه‌های اول قرن گذشته، با هدف کاهش هزینه‌های 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 سازمان‌ها 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 سازمان‌ها نه تنها باید به داخل سازمان توجه داشت، بلکه می‌بایست 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 حرکتهاست که اهمیت آن از گذشته دور بر همگان آشکار گردیده و آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. 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 می‌شد و مرتباً بزرگ و بزرگتر شده و حوزه جغرافیایی فعالیت شان گسترش می‌یافت، با پیچیدگی و چالش‌های جدیدی مواجه کرد. بر همین اساس نیز در این دوران، با همت مدیران شرکتهای بزرگ تجاری و اندیشمندان علم مدیریت، اداره مؤسسات تجاری و بنگاهها، همچنین مدیریت بر سازمان‌های 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 سازمان‌های یادگیرنده و دانش بنیان و حتی مدیریت بر سازمان‌های 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 برنامه‌های 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 رقبای تجاری به ویژه ژاپن، نگرش متعارف تجاری تغییر کرد و رقابت‌های اقتصادی چالش اصلی مدیریت و کسب امتیاز رقابتی در محیط دائمی در حال تغییر، شرط بقای مؤسسه‌ها 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 انعطاف‌پذیر را در عرصه مدیریت نشان داد و تشخیص عوامل مهم بروز سازمانی اثربار بر فعالیت‌های سازمان‌ها به عنوان یک ضرورت در بسیاری از سازمان‌ها 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 فعالیتها برای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را در نظر می‌گیرد.

دوره‌های 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 نظرگرفته می‌شد و عواملهای توجهات به درون سازمان بود. رقابت حول وحوش محصول نهایی بود و تولید کننده حرف اول رامی زد.

گرایش مدیریت و برنامه ریزی در این دوره به گذشته بود و برنامه‌ها براساس محدودیت‌های درون سازمانی شکل می‌گرفت. 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 می‌زد. اگر چه توجه بیشتری به تأثیر عوامل بیرونی می‌شد، لیکن هنوز محیط ایستا در نظر گرفته می‌شد و تغییرات محیطی از توابعی با تغییرهای قابل پیش‌بینی پیروی می‌کردند. مزیت‌های رقابتی در این دوره قیمت، کمیت و کیفیت بود و تولید به صورت انبوه صورت می‌گرفت. در این دوره گرایش برنامه ریزی مربوط به حال بود و آینده ایستاده تصور می‌شد. برنامه ریزی به عنوان مبنای برای ترسیم آینده‌هایی بود که طبق روند گذشته شکل می‌گرفت. در این دوره برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و سپس برنامه ریزی غلطان متداول شد و بالاگله 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 فرا صنعتی 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 رقبا مزیت رقابتی موسسات محسوب می‌شود. بازارها به شدت رقابتی شده و تاثیر مسائل و موانع بیرونی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی... شدت گرفته است. در این دوره تمرکز بر آگاهی، دانش، اطلاعات و ارتباطات معطوف شد و تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش‌بینی کننده آینده از بین رفت. گرایش تعاملی در این دوره شکل گرفت و برنامه ریزی به عنوان مبنای 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 سازمان‌های یادگیرنده از دستاوردهای این دوره می‌باشد.

گرایش‌های برنامه ریزی

الف- بودجه بندی

در این نوع برنامه‌هایی که در دهه ۱۹۴۰ متداول بود، براساس میزان فروش محصول در مقاطع مختلف زمانی گذشته، مقدار محصول برای تولید در زمان حال تعیین می‌شد.

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 می‌شود.

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

به دلیل ضعف دو روش برنامه ریزی قبلی در عدم پیش‌بینی 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 کنندی عملیات تصمیم گیری، پیچیدگی عملیات هماهنگی، کاهش توان تحرک و عدم کارایی در پاسخ به تغییرات محیطی، در برنامه ریزی برای سازمانها و مؤسسه های 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 عمدۀ خدماتی یا تولیدی بودند ولی با شیوه های مدیریتی متصرکز 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 مؤسسه های 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 مؤسسه های بزرگ ابداع گردید. روش اجرای برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی به چند اصل عملیاتی مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل نگری 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 ظهر کرد . مدیریت استراتژیک را جریان تصمیم ها و فعالیتهای 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 فرآگرد 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، تمهیمات و تکنیک هایی برای ایجاد تغییر در سازمان و انتقال موفقیت آمیز آن از سیستم به سیستم دیگر به خصوص در سطوح استراتژیک به طور جدی احساس شد و برای غلبه بر این مشکل، رویکردن نوین تحت عنوان مدیریت تغییر مطرح گردید.

د- مدیریت دانش

ترددیدی 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 گرانبهای در دهه های اخیر مطرح شده و روز به روز بر اهمیت آن افزوده می شود.

ذ- مدیریت بر سازمان استراتژیست / سازمان یاد گیرنده

بر اساس این نظریه، در سازمانهای امروزی برخلاف 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 ارزش‌ها، نه تنها تعاملات محیطی و ساختن با محیط مورد توجه می‌باشد، بلکه در تعیین اهداف و تدوین استراتژیها، دورنمای و آیندهای نیز مورد توجه برنامه ریزی و مدیریت قرار می‌گیرد.

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 می‌باشد. این نوع برنامه ریزی یک چشم انداز به آینده دارد و به ما می‌آموزد 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 سازمان‌های 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 می‌روید پس هیچ راهی برای شما مناسب نیست یا هیچ راه شما را به مقصد نمی‌رساند» چنانچه میتوان گفت: برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) تعیین کننده مقصد سازمان‌ها و همانهنج کننده همه فعالیت‌های سازمان در راستای آن است. فرآیندی پویا از تفکر معکوس درباره آینده آآل سازمان همراه با سیاستهای دراز مدت و زیر بنایی مربوط به آن است که بر اساس این سیاستها و همانهنج با آنها، برنامه و بودجه اجرایی سالانه سازمان مشخص، اجرا و نظارت می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) فرآیندی است برای تشخیص سیاست‌هایی که (اگر به مورد اجرا گذاشته شوند) باعث می‌شوند پیش‌بینی‌های وضع آینده به وضع دلخواه ما تبدیل شوند. "لنر" بر این عقیده است که برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده‌ای است که با ترکیب با ویژگی‌های زیر فرآیند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کند.

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

- در صدد خلق آینده سازمان، بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود.

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

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 می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلند مدتی است که برای دستیابی به آینده ای بهتر از آنچه باید باشد طراحی می‌شود. برنامه ریزی که مسایل و فرصتها را برای سازمان شناسایی می‌کند. چارچوب برنامه ریزی استراتژیک شامل چهار مقوله تعیین سطح برنامه ریزی (دور نگری)، گردآوری داده‌ها، برنامه ریزی و اجرا می‌شود و در حقیقت برنامه ریزی استراتژیک ترسیم آینده بر اساس نشانه‌ها و عالم موجود امروز و تفکرات علمی درباره بروندادهای 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 می‌کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم است فراهم می‌سازند. این نوع برنامه ریزی عموماً توسط سطوح عالی مدیریت انجام می‌گیرد 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 همسویی‌ها و ناهمسویی‌ها (به هم تبین پندارها، باورها، نیازها و مأموریت‌های 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 می‌سازد و به عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. جهت‌گیری آینده، اولویت‌ها را مشخص می‌کند و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می‌کند. برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد. با اوضاع و شرایطی که به سرعت دست خوش تغییر می‌شوند، به روشنی کارساز برخورد و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می‌کند. برنامه ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، به پیش‌بینی‌های آینده می‌پردازد 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 همه‌ی سیستم‌های اداری است و به جای این که عملی مکانیکی باشد نقش محوری افاد، گروه‌ها و نفوذ فرهنگ سازمان را به رسمیت می‌شناسد.

با برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک جهت‌گیری های آینده و اولویت‌ها مشخص می‌شوند، زمینه تدوین مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها فراهم آمده و برنامه‌ها در راستای تحقق آنها هدایت می‌شوند. تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آینده آنها اتخاذ و پایه‌های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار می‌شوند. مسائل درونی و بیرونی تحت کنترل درآمده و بصیرت در مسایل اعمال و مشکلات عمدۀ سازمانی تشخیص داده شده و برطرف می‌شوند. در برنامه ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکتها تسهیل می‌شود، عملکرد گروهی و تخصصی مورد تأکید قرار گرفته و بر آن افزوده می‌شود و علائق و ارزشهای ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و در نتیجه عملکرد سازمانی بهبود یافته و با شرایط در حال تغییر، به روش کار ساز برخورد می‌شود. بدیهی است که در این نوع برنامه ریزی تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز آن ترویج و تشویق می‌شود و شاخصها و معیارهای ارزیابی مستمر ایجاد و به اجرا در می‌آیند و در صورت ضرورت، زمینه اصلاح ساختار سازمانی، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها فراهم می‌شود. واقعیت 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، تاکید بر شناخت مسایل برونو سازمانی و تطبیق فعالیت‌های 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 می‌دانند و محدودیت‌هایی را در جهت کاربرد آن بیان می‌دارند که عبارت است از:

- بالا بودن هزینه‌هایی که برای برنامه ریزی مورد نیاز است و بیشتر سازمان‌های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند؛
- 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 می‌تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارایه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویایی‌های اجتماعی - سیاسی کار در هر سازمان را به شمار آورد؛
- تصمیم‌گیری 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 همه‌ی 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 بی‌اعتمادی آن‌ها 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،أنواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه ریزی سازمان. قبل از هرگونه تصمیم گیری درباره برنامه ریزی استراتژیک ابتدا باید یک راهنمای 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 مأخذ مراجعه مدیران و کارکنان است [7] [علاوه بر تعهد مدیریتی که لازمه برنامه ریزی محسوب می شود، دامنه برنامه ریزی،تعريف 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 ئو کارکنان به وضوح در راهنمای آورده می شود. یکی از الزامات برنامه ریزی استراتژیک انتخاب افراد و اجد 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 موتر و مناسب مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک را به وجود آورده. 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 موضع 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 های 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 رقباً شدید، جایی که رفتار بازار غیرقابل پیش بینی است یک مزیت بی جایگزین به شمار می آید [12].

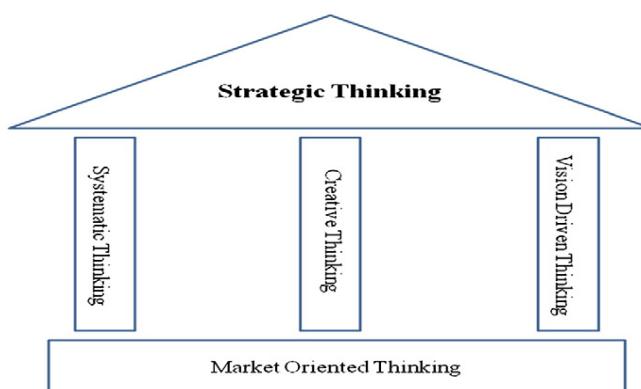
وجود تفکر استراتژیک در مدیران برنامه ریز درسازمان ها برای تدوین ، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک ضروری است . در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیم ، نحوه تفکر مدیران نقش اساسی را ایفا می کند. سوالاتی که در برنامه ریزی استراتژیک طرح می گردد پاسخ درست اش وابسته به میزان شناخت مدیران از روش های 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 بقاء 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 ماموریت سازمانی آمده پذیرش تغییر گردد واستراتژی مناسب 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 رهبران 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 ارایه می کنند[14] تحقیقات گذشته درمورد تفکر استراتژیک، تعاریف تفکر استراتژیک را بسته به نوع تمرکز، تا حدودی متفاوت ارایه 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 می‌دهد. 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 می‌شود".

[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 می‌کند" تعریف کرد. تفکر استراتژیک را "فرایند یافتن راه های جایگزین رقابت و ارائه ارزش مشتری" می‌نامد [18]. این تعریف نه تنها بر اهداف بلکه بر وظایف تفکر استراتژیک نیز تمرکز دارد. بر اساس پژوهش‌های 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 می‌پردازد." تعریف می‌کنیم.

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 می‌کند. ما استدلال می‌کنیم 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 می‌دهد.



شکل شماره ۱: عناصر تفکر استراتژیک

تفکر سیستماتیک

[19] تفکر استراتژیک را چنین توصیف می‌کند: "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] این رویکرد بعنوان "تفکر سیستمها" نام می‌برد. او استدلال کرد: "ما باید به ساختارهای زیرین نگاه کنیم، که رفتارهای فردی را شکل می‌دهند و شرایطی را ایجاد می‌کنند که انواع وقایع احتمالی به وجود می‌آیند" [21]. استیسی (۱۹۹۶) معتقد است که چنین دیدگاه یکپارچه‌ای به سازمانها نیاز به درک کامل از پویایی داخلی و خارجی زندگی سازمانی دارد.

تفکر خلاق

[22] استدلال می‌کند 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، مانع 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 پژوهش‌ها و سنتز بسیاری از معانی ممکن دارند [25].

[26] استدلال می‌کند که "افرادی که با موقعیت‌های پیچیده مواجه می‌شوند نیاز به نوع خاصی از هدایت، ارزش‌ها، اولویت‌ها و وضوح در مورد ترجیحات دارند تا به آنها در توسعه استراتژی‌های بقای طولانی مدت کمک کند."

تفکر بازار محور

تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که توجه زیادی به مفهوم بازار محوری (Day, 1992; Gronroos, 1992, 1989; Webster, 1988) و سودمندی آن در افزایش عملکرد بازاریابی شرکت‌ها دارد (Jaworski & Kholi, 1993؛ Naror و Aslatur, 1990؛ Ruekert, 1992). [27] بازار محوری را به عنوان یک استراتژی که برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌شود، تعیین کرد.

مزیت رقابتی حاصل از استفاده از منابع و توانایی‌ها 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 نمی‌تواند به راحتی توسط رقبا تکرار شود. [28]

کارکردهای تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک برای مدیران مزیت‌های 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 می‌گیرد. که در صورت اثر بخش بودن منجر به موارد زیر می‌گردد:

الف- شناخت واقعیت‌های بازار (زودتر از رقیب)

ب- درک جهت‌ها و ناپیوستگی‌ها (زودتر از رقیب)

ج- خلق راه کار (موثرتر از رقیب)

۲- ارزش‌های کلیدی سازمان را شکل می‌دهد.

۳- الگوی ذهنی می‌سازد.

علاوه بر آن تفکر استراتژیک سبب می‌شود تا:

الف) منابع سازمان بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین متتمرکز شود.

ب) از پرداختن به همه امور اجتناب می‌شود و مسائل با میزان اهمیت شان اولویت بندی می‌شوند.

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

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

۱- نداشتن دیدگاه سیستمی

معمولًا مدیران یا جزء نگرند یا کل نگر این دو لازم و ملزم 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 نمی‌یابد.

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 زمرة کشورهای در حال توسعه (با شتاب کم البته با توجه به تحریم‌های خارجی) می‌باشد که به تازگی نیز به طور جدی پا به عرصه خصوصی سازی گذاشته، می‌توان گفت سیستم مدیریت مشارکتی و اساساً روحیه مشارکتی در سطح پایینی قرارداد و در نتیجه گرینه ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه حل‌های خلاقانه (به عنوان یکی از موارد اصلی مدیریت مشارکتی) بسیار کم رنگ می‌باشد زیرا مدیران هنوز برای بقاء خود اهداف فردی را در اولویت قرار می‌دهند و رشد و بالندگی سازمانی در الوبیت دوم قرار دارد، در نتیجه روحیه اطاعت پذیری و تفکر تقليدی بدون خلاقیت حرف اول را می‌زند زیرا ایشان سازمان را آنگونه که باید باشد نمی‌بینند بلکه آنگونه که هست و یا مدیریت عالی می‌خواهد می‌بینند.

۳- مدیریت سنتی

برخی مدیران هنوز فقط با تکیه بر تجربه همانند یک کاپیتان قدیمی کشتی در سالهای دور (با حدس و گمان) شم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی (و نیز شاید با تکیه بر اندکی خرافات) می‌خواهند سازمان خود را به سرمنزل مقصود برسانند. آنها هنوز به ضرورت استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و در مرتبه تخصصی تر، تفکر استراتژیک پی‌نبرده اند و دنباله روی از سیستم‌های سنتی را بیشتر ترجیح می‌دهند که ناگفته پیاست تنهای برخی از افراد که از تجارب بالایی برخوردارند شاید توانایی لازم در این زمینه، آنهم در سازمانها و موسسات کوچک را دارا باشند که البته با تعویض مدیریت دنباله روی روش‌های (گمانه زنی‌ها) ایشان نیز به مشکل بر می‌خورد [29]

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

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

(الف) یکپارچگی (صدقت در قول و عمل عدالت توجه به منافع جموع)

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

(ج) وفاداری (حفظ آبروی کارکنان)

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

(و) گشودگی (به اشتراک گذاشتن اطلاعات کنگرهای نسبت به ایده کارکنان پذیرش عقاید و نظارت کارکنان)

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

۵- عدم فرهنگ سازمانی مشوق

فرهنگ سازمانی نیرویی پیش‌بینه و سلب کننده می‌تواند باشد، فرهنگ سازمانی مشوق می‌تواند بستری باشد برای شکوفا سازی عناصر فردی و گروهی تا در پیانه آن تفکر استراتژیک به عمل آید اگر فرهنگ با تغییرات همراه نباشد مشکلات بزرگی ایجاد می‌شود و مدیریت به ناچار باید در مرحله نخست به تغییر آن فرهنگ بپردازد ، پس نقش بزرگی بر عهده آن می‌باشد و لزوم توجه فزاینده تری را می‌طلبد.

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 ویژگی‌های مشترکی از دیدگاه یا چشم انداز فلسفه، نظام، 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 می‌تواند برای دسته بندی شاخه‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود. هنری مینتزبرگ از دانشگاهیان و نویسنده‌گان بین‌المللی در زمینه کسب و کار و مدیریت است. این مدل هر مکتب را در دیدگاه استراتژیک تشریح می‌کند و دیدگاه انتقادی را ارائه می‌دهد، بنابراین، آن را به عنوان مرواری بسیار خوب برای کل موضوع مدیریت استراتژیک عمل می‌کند. در حالی که دانشگاهیان و مشاوران بر روی دیدگاه‌های محدودی از استراتژی تمرکز می‌کنند، مدیران کسب و کار می‌توانند تصویر بزرگتری را بینند. یک واقعیت در مورد استراتژی ها این است که وقتی آنها بسیار محدود دیده شوند، شکست می‌خورند. مینتزبرگ این ده مکتب استراتژی را در سه پارادایم کلی به شرح زیر دسته بندی نموده است

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

الف) پارادایم تجویزی

- مکاتب زیر در این گروه قرار دارند: مکتب طراحی
- این پارادایم شامل نظریات مکاتبی است که شکل گیری استراتژی را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده مند می‌داند هسته محوری و جوهره اصلی این پارادایم شناسایی عوامل محیطی و عوامل داخلی و ترسیم ماتریس‌های تدوین استراتژی‌ها می‌باشد:

 - تکوین راهبرد را به صورت یک فرایند تحلیلی و در قالب دستور العملهای مشخصی پیشنهاد می‌کنند
 - 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 معتمد 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 قادر اثربخشی مناسب جهت پیش بینی واقع بینانه فرصت‌های محیطی و بهره برداری مناسب از آن میداند. 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 قادر اعتبار لازم است و به جای آن تدوین استراتژی 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 محیطی
مکتب فرهنگی	مکتب یادگیری	مکتب قدرت

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 عمدی 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 ارایه می گردد.

مکتب طراحی

منشا این مکتب به سلزنسیک (Selznick) باز می گردد. کار او توسط چندرلر (Chandler) دنبال و سپس توسط آندرروز (Andrews) به صورت دقیق‌تری تعریف گردید. در این مکتب شکل‌گیری استراتژی، از طریق ایجاد تطابق بین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی انجام می شود. مکتب طراحی اندیشه ای این تناسب بین توانایی های داخلی و پتانسیل های خارجی است. گیری استراتژی به عنوان فرآیندی مفهومی می نگردد. این مکتب این استراتژی را بتوانی از این دیدگاه می دهد: به شکل فرمولبندی 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 روش 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 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. 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 ، هرچند تا امروز هم به عنوان زیربنای اصلی ادبیات استراتژی مورد رجوع قراردارد. در اینجا، شکل گیری استراتژی فرایندی رسمی در نظر گرفته می شود. همچنان، فرآیند فکر به سوی برنامه ریزی کل استراتژی به شیوه ای دقیق، به طوری که شرکت به جلوش پیش میرود. 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 فرآیندهای 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

بحرج زمانی رخ می دهد که چیزی خارج از برنامه اتفاق بیفت. این معمولا هنگامی اتفاق می افتد که برنامه ها سال ها پیش ساخته شوند و تعییراتی در صنعت یا سازمان اتفاق بیافتد. هنگامی که یک متغیر داخلی یا خارجی تعییر 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 تعییر در محیط کسب و کار است. همانند استراتژی برنامه ریزی، مکتب فکری موقعیت یابی نیز می تواند در صورت تعییر عده 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 نظرات 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 روش است. سازمان های مکتب کارآفرینی هر چه مدیر عامل 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 همچنان شکست استراتژی ها را بخوبی بر عهده بگیرد.

مکتب شناختی(ادراکی)

در مباحث آکادمیک ، بحث پیرامون منشاء ایجاد استراتژی ها یک مبحث بسیار جذاب است. اگر استراتژی در ذهن افراد ، در قالب چارچوب ها ، الگوها ، نقشه ها ، برداشت ها یا تمہیدات ساخته می شود ، ما در مورد فرآیند ذهنی این شکل گیری چه می دانیم؟ از ۱۹۸۰ تا به امروز مطالعات زیادی در خصوص مبانی ادراکی ساخته شدن استراتژی و مفاهیمی نظری پردازش اطلاعات ، نقشه برداری از ساختار دانش و مهارت های ادراکی انجام گرفته است. در این مکتب فکری، سازمان ها اهمیت زیادی برای ادراک افراد و رفتار آنها قابل می شوند. یکی از بهترین نمونه هایی از مطالعات شناختی Johari window است. در نتیجه، سازمان ها می توانند با درک کارکنان، تامین کنندگان و مشتریان خود، کسب و کار بهتری را انجام دهند. ادراک مشتری اهمیت دارد و بنابراین، پردازش اطلاعات آنها باید برمبنای تفکر باشد. این جایی است که ارتباطات شرکتی نقش مهمی ایفا می کند. هنگامی که سازمان می دارد مشتریانش چه تقاضایی دارند و چه می خواهد، ارسال پیامهای درست و دقیق برای آنها آسان می شود. حتی مدل رفتار خریدار Howard-Sheth مثال خوبی از مکتب فکری شناختی است. این برای توضیح علایق انتخاب محصول توسط مصرف کننده در شرایط اطلاعات ناقص و کاهش قابلیت پردازش تلاش می کند. این علائم خارجی رفتار، واکنش ها و فرایندهای فکری را که نمی توانند به طور مستقیم مشاهده شوند، تحلیل می کند.

دیدگاه انتقادی مکتب شناختی

مشکل با مدل شناختی این است که فراتر از یک نقطه خاص عملی نیست. یک شرکت برتر نمیتواند به تنها یی برنتایج نظرسنجی و تحقیقات بازاریابی برای یافتن ایده های جدید یا برقراری ارتباط با مشتریان خود متنکی باشد. واقعیت این است که هر روز برخی از محصولات جدید در بازار معرفی می شوند و نگه داشتن حساب هر حرکت در بازار در مکتب فکری شناختی ممکن نیست.

مکتب یادگیری

این مکتب در بستری از نظریاتی چون استراتژی گام به گام گستره (Quinn)، استراتژی گام به گام منطقی (Lindblom)، استراتژی های خودجوش (Mintzberg) توسعه یافته است ، این مکتب با مکاتب قبلی کاملاً متفاوت است و در آن استراتژی ها پدیده خودجوشی دانسته می شود که در سراسر سازمان ممکن است پدیدار گردد و در بسیاری از موارد در حین اجرا رفته رفته تکامل می یابد. سازمان هایی که این فرآیند فکری را دنبال می کنند، به تجربیات و رویدادهای بازارشان بسیار وابسته دارند. طبیعت پیچیده و غیرقابل پیش بینی محیط کسب و کار، همراه با توزیع غیر متمرکز دانش درون سازمان، از کنترل عمدى جلوگیری می کند. سازمان هایی که به دنبال مدل مکتب یادگیری هستند، استراتژی هایی از گذشته نه لزوماً گذشته خودشان را دنبال می کنند. آنها از استراتژی های موجود در بازار که موفق می شوند یا شکست می خورند، درس می گیرند. سازمان هایی که این مکتب فکری را دنبال می کنند، به چیزهایی که در بازار کار می کنند نگاه می کنند و سعی می کنند همان کار را با گذر زمان انجام دهند با فرض این که دوباره کار خواهد کرد. چنین سازمان هایی استراتژی هایی را که به کار دیگران ضربه زده است، کنار می گذارند.

دیدگاه انتقادی مکتب یادگیری

بیش از یک استراتژی، مکتب یادگیری فکری، به نظر میرسد فرماندهی یا هدایت شرکت را براساس نقشه های جاده های که قبلاً طی کرده اند باشد. توصیه نمی شود که تصمیمات گذشته اتخاذ شود زیرا تغییر در بازار ثابت شده است. این استراتژی را می توان زمانی استفاده کرد که شرکت پایدار است و می خواهد 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 می گیرند. مراکز قدرت می توانند مشتریان، تامین کنندگان، اتحادیه های کارگری یا رهبران سازمان باشند. مکتب قدرت، استراتژی طراحی را به عنوان یک فرایند سیاسی برای مذاکره، تشکیل اتحاد ها و ترویج منافع خود در نظر می گیرد. استراتژی با استفاده از قدرت و سیاست شکل می گیرد. هر کسی که شناخته شده که قدرت بیشتری بر شرکت دارد، شرکت را به سمت جلو هدایت می کند. مراکز قدرت تضمین می کند 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، می بیند. مکتب قدرت در اطراف بازی های سیاسی و تغییر ائتلاف ها متمرکز است. سیاست یک سیستم نفوذ است که می تواند در یک راه داروینی کار کند تا اطمینان حاصل شود که قوی ترین اعضای یک سازمان به مقام رهبری برسد. سیاست می تواند اطمینان دهد که تمام مسائل مربوط به موضوع به طور کامل مورد بحث قرار می گیرند، در حالی که سیستم های 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 مطلوبیت‌های فردی و جزئی بود و اساس این مکتب بر مطلوبیت‌های 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 شرکت‌های ژاپنی پیشتراند و تنها پس از موقوفیت‌های آنان در دهه ۱۹۸۰ بود که توجه شرکت‌های آمریکایی به آن جلب شد. در اروپا نیز کشور سوئد، مطالعات قابل توجهی در این راستا انجام داده است. مکتب فرهنگی فکری می‌گوید که سرمایه انسانی در سازمان‌ها بسیار مهم است. یک فرهنگ مثبت، فرهنگ نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌ها را تحت کنترل خود قرار میدهد. براساس مکتب فرهنگی، شکل گیری استراتژی به ارزش‌های منحصر به فرد و چشم انداز ذهنی شرکت و سبک تصمیم‌گیری شرکت مربوط می‌شود. شکل گیری استراتژی فرآیند تعامل اجتماعی است که بر اساس باورها و درک‌هایی که توسط اعضای یک سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود، می‌باشد. یک فرد این باورها را از طریق فرایند اجتماعی شدن درون سازمان به دست می‌آورد. استراتژی به شکل پرتوی، که در نیت‌های جمعی ریشه دارد، و در الگوهایی که از طریق آن منابع یا قابلیت‌های تعبیه شده سازمان محافظت می‌شود و برای مزیت رقابتی استفاده می‌شود، منعکس می‌شود. 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. سازمان‌های مکتب فرهنگی بر نقش ارزش‌های اجتماعی، باور‌ها و فرهنگ‌ها در تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند.

دیدگاه انتقادی مکتب فرهنگی

به خصوص در طول هر تغییری که در سازمان اتفاق می‌افتد، مردم در برابر آن مقاومت می‌کنند، زیرا آنها به استفاده از یک فرهنگ معمولی تبدیل می‌شوند. سیاست در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. دشوار است که مردم را در سازمان‌ها متعدد کنیم؛ گروه‌های مختلفی با ایدئولوژی‌های مختلف وجود دارد. برای به گردآوردن مردم در سازمانی متعدد، تلاش‌های هرگولی مورد نیاز است و جهت نامعلوم باقی می‌ماند. از آنجا که فرهنگ و به ویژه ایدئولوژی تغییر استراتژیک را تشویق نمی‌کند، آنها تمایل دارند که تغییرات را در موقعیت درون چشم اندازکلی استراتژیک سازمان گسترش دهند. اما این تنها مکتب فکری است که ابعاد جمع گرایانه فرایند اجتماعی را در شکل گیری استراتژی معرفی می‌کند.

مکتب محیطی

مکتب فکری محیطی بیشتر مربوط به موقعیت است. مکتب محیطی برای محیط اهمیت بیشتری می‌دهد. 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 می‌شود، فرمول بندی استراتژی نیاز به تغییر بر اساس تخصص افراد موجود دارد. با توجه به ابعاد داده شده، محیط نقش مهمی ایفا می‌کند. بنابراین، تجزیه و تحلیل موقعیتی، ابزار مورد استفاده در مکتب محیطی است. بدیهی است، این فرآیند فکری بستگی به وضعیت دارد و زمانی استفاده می‌شود که وابستگی کامل به عوامل محیطی وجود داشته باشد. دیدگاه انتقادی مکتب محیطی: تحت این مدرسه فکر، روند کامل‌با محیطی که دائماً تغییر می‌کند بستگی دارد. برای سازمانها دشوار است که استراتژی خود را دائماً در حال تغییر نگه دارند.

مکتب پیکربندی

یکی از ترجیح داده‌ها در میان دغدغه‌های مکاتب، مکتب پیکربندی است، زیرا فرض اساسی در این است که استراتژی باید پیکربندی شود. استراتژی اجازه می‌دهد که شرکت از یک موقعیت به مکان دیگر حرکت کند، بنابراین مجموعه‌ای ساده از ارزش‌ها به این حرکت کمک نمی‌کند. همانطور که در مکتب پیکربندی، استراتژی باید بسیاری از حقایق را در نظر بگیرد و نمی‌تواند از داده‌های ساده و مقادیر مشتق شود. مکتب پیکربندی تلاش برای پیدا کردن ترکیبی از تمام جنبه‌های^۹ مکتب استراتژی دیگر است. یک سازمان بر پایه پیکربندی پایدار از ویژگی‌های خود ایستاده است. استراتژی یک ساختار خاص را تصویب می‌کند که منطبق با یک نوع خاص از موضوع است. سازمانها چرخه فازهای پایدار، فازهای متدال و فازهای انتقالی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. 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 دربیرگیرنده 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

مدلهای برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به رویکرد تجویزی

_____ مدل APO _____ مدل جان تامسون _____ مدل گلوئیک _____ مدل MIM _____ مدل دیوید

_____ مدل هاکس _____ مدل پیرس و رابینسون _____ مدل برایسون

مدلهای برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به رویکرد توصیفی

_____ مدل آیسوف _____ مدل دیسون و براین _____ مدل مینتزرگ

مدلهای پورتفولیو

_____ ماتریس BCG _____ ماتریس GE _____ ماتریس DPM

_____ مدل [32] BSC _____ مدل فیلیپس

مدلهای ترکیبی

_____ مدیریت استراتژیک

کلید مدیریت استراتژیک برای حفظ ثبات یا حداقل انطباق، تغییر استراتژیک است، هرچند که به صورت دوره‌ای نیاز به تغییر و شناختن آن را داشته و قادر به مدیریت موثر برخی مراحل سخت تحولات است. فرآیند ساخت استراتژی می‌تواند یکی از طرح‌های مفهومی یا برنامه‌ریزی 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 این‌ها باید در زمان خود و در بستر خود یافت شوند. استراتژی‌های حاصل به شکل برنامه‌ها یا الگوها، موقعیت‌ها یا دیدگاه‌ها و یا امور دیگر است، اما دوباره، خواه اینکه یک پیکربندی استراتژی عمده یا خواه معمول که توسط سازمان اعمال می‌شود، بستگی به زمینه منحصر به فرد آن دارد. [33] براساس پژوهش‌های لیدکا در مورد مدیریت استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته مدیریت استراتژیک را شناسایی کردند:

مدیریت استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دیدگر است که نشان می‌دهد چگونه بخش‌های مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت، تأثیر می‌گذارد. مدیریت استراتژیک متنضم‌تر مرکز بر مقصد است. برخلاف رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیکی سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصتهای در حال ظهور، تأکید می‌کند، مدیریت استراتژیک به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهمانگی اساسی بین آنها مرکز می‌کند. مدیریت استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می‌کنند. مدیریت استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیتهای مدیریت استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقالنه: چه می‌شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر... سپس...؟ مدیریت استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل - شهود می‌زند که منیتزرگ در تعریف خود از مدیریت استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح‌ریزی و تحلیل، به آن اشاره می‌کند.

مدیریت استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه‌ای 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 می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی 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، خلاقالنه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می جوشد هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا (برنامه ریزی استراتژیک)، عملیاتی شوند [35].

فرآیند مدیریت استراتژیک Strategies management process

۳- ارزیابی استراتژی ها

۲- اجرای استراتژی ها

۱- تدوین استراتژی ها

تدوین استراتژی Strategy formulation

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 وایجاب 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.

ارزیابی استراتژی ها Strategy evaluation

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 واساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند.

ب- محاسبه وسنجش عملکرد ها

ج- اقدامات اصلاحی

مزایای مدیریت استراتژیک

• مدیریت استراتژی به سازمان این امکان رامی دهد که به شیوه خلاق و نوآور عمل کنند این شیوه باعث ابتکار عمل در سازمان بوده و فعالیتهایش 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.

• وهمچنین یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک موجب میشود فرصتی به دست آید تا به کارکنان تفویض اختیار شود.

ارتباطات کلید 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 د رصحنه اجرا از هیچ کوششی فروگذار نخواهند کرد . مشارکت موجب افزایش تعهد می گردد. اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک اصول راهنمای 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 پاییند اصول اخلاقی می باشند. مقایسه استراتژی در سازمانهای تجاری و نظامی بدیهی است، تفاوت عمدی 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 می‌گوید: «به دلیل سرعت در تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر، نقش زمان در تدوین استراتژیها بسیار مهم شده است، لذا فرآیند طولانی برنامه ریزی دیگر به تنها نمی‌تواند استراتژی های لازم و سریع را ارائه کند. داشتن قدرت سنتز ذهنی مدیران و تفکر استراتژیک که استراتژیهای موثر را می‌سازد.»

هاور شرمن صاحب کتاب مزهای باز در سال ۱۹۹۸ می‌گوید: «شما باید تنها به روش های نوین فکری اجازه ظهوردهید. استراتژی های غالباً از وقایع پیش‌بینی نشده، نشات می‌گیرند 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 شرکتها 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 های نیز سخت و الزاماً 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 تمايز 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 میداند که در اداره سازمان با برخورداری از خلاقیت، ابتکار و قدرت تفکر استراتژیک و با الهام و شهود، چشم اندازی مطلوب برای سازمان ترسیم می‌کنند و با تعیین هدف های عالی، مسیر و استراتژیهای تحقق اهداف سازمان را لحظه به لحظه به صورت سیستمی و اقتصادی خلق نموده و به اجرا در می‌آورند. این دیدگاه را میتوان با رویکرد توصیفی (تجربی انتطباقی) منطبق دانست. در بررسی های فلسفی درباره مکاتب برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، طرفداران دیدگاه مبتنی بر خلاقیت، ابتکار، شهود و اشراف را "راست مغز" نامیده اند.

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

پیش از این صاحب‌نظران دیگری چون اندروز، آسوف، 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 می‌کنند. اجرای استراتژی در این رویکرد با وجود علم و آگاهی مدیران در این زمینه میسر و ممکن می‌باشد. 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 می‌شوند.

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 تاکید 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 فاید 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 می‌داند 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، می‌گوید:

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

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

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

سایر روش‌های مدیریتی	مدیریت استراتژیک
تأکید درون سازمانی	تأکید برون سازمانی
جهت گیری ابستا و ثابت	جهت گیری پویا و متحول
پیگیری برنامه‌های جاری	پیگیری افکار نو و برخورداری از تفکر و نگرش استراتژیک
سیستم بسته	سیستم باز
عمل بر اساس گذشته	عمل بر اساس پیش‌بینی آینده
حال نگری با افق زمانی کوتاه مدت	آینده نگری با افق زمانی بلند مدت
تأکید بر روش‌های قطعی	تأکید بر نوآوری و خلاقیت (ریسک پذیر)
فعالیتهای تک بعدی	فعالیتهای چند بعدی با خاصیت هم نیروزایی
منطق استدلالی و تحریکی	منطق استدلالی و تحریکی
تأثیرپذیری استراتژی از درون سازمان	تأثیرپذیری استراتژی از محیط بیرون
کنترل بورکراتیک	پیشگیری و انجام اقدامات اصلاحی مستمر
تصمیم گیری انفعالی	تصمیم گیری پیشوازانه

مینتزبرگ و نیم کره‌های مغز

برنامه ریزان از مشکلات واقعی سازمان بی خبرند. برنامه ریزان، به طور سنتی، با جمع آوری اطلاعات خشک و بی روح (data hard) درباره صنعت شان، بازارها و رقبایان شان، خود را به زحمت می‌اندازند. اطلاعات نرم و ملایم (از قبل) شبکه‌های تماس، صحبت با مشتریان، عرضه کنندگان و کارمندان، استفاده از شایعه) همه را در اختیار داشته اما از آنها چشم پوشی کرده‌اند. جهت حصول به فهم واقعی از وضعیت رقابتی یک سازمان اطلاعات نرم می‌باشد به طور پویایی با فرآیند برنامه ریزی تلفیق شود. مینتزبرگ می‌نویسد در حالی که اطلاعات خشک ممکن است از هوش و قوه ادراک اطلاع دهد، به طور عمدۀ 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 پایه گذاری شده که طرح ریزی 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، تجارت و آموزش مدیران مبتنی است. تحقیقات علمی نشان میدهد مغز انسان از دو نیم کره راست و چپ تشکیل یافته است. نیم کره سمت راست مغز با تحلیل‌های عمقی موضوعات پیچیده و مرکب، (پردازش اطلاعات + احساس) به طور همزمان سر و کار داشته و عهده دار استنتاج منطقی ارزیابی‌های عدیده با توجه به ارتباطات ماهوی اطلاعات با سایر ابعاد حاشیه آن است و نیمکره سمت چپ مغز بیشتر در گیر پردازش سیستماتیک اطلاعات است. اکثر افراد با تفکر سیستمی (نظام گونه) در فرآیند تصمیم گیری 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 نظریه مکتب کار آفرینی [38] در محتواهی مکتب بدون صراحت در بیان موجود است. این رقابت عام برسر سود بیشتر در تمام مکاتب مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را فرد آر. دیوید [39] در قالب یک داستان به طور واضح این گونه بیان کرده است: مدیریت استراتژیک چیست؟

زمانی رئسای دو شرکت در یک صنعت با هم رقابت میکردند. این دو تصمیم گرفتند که به طبیعت پناه ببرند؛ در آنجا چادر بزند و درباره ادغام احتمالی دو شرکت به بحث پردازند. این دو نفر در نقطهای دوردست در دل جنگلهای انبوه چادر زند و ناگهان متوجه شدند که یک خرس قوهای رنگ در برابر آنها روی دو پای عقب خود ایستاده است و خرناس میکشد. اولین رئیس بسرعت یک جفت کفش ورزشی از کیف خود بپرون 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 فرهنگ سازمانی به شمار می رود در مورد نگرش مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به "سازمان"، معادل "پیروزی بر رقبان" و "دستیابی به سود هرچه بیشتر" دانست. لایه ای که به طور طبیعی سایر لایه های فوکانی 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 میداند. 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 در گروه، 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 اصلاح" تبیین شده توسط داروین (که به طور کارامد بر اندیشه های فلسفی بعد از خود در حوزه های مختلف اثرگذاشته 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 رَقَبَ(رقابه، رقبان، رقبه، و رقبة) [44] و به معنای مراقبت، مواظبت و انتظار است. جمع آن رقبا است و خود به معنای حارس و نگهبان است. مواظب بودن، مراقبت از مريض و امثالهم (به معنای پرستاری)، محافظ، 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). در قرآن رقیب به معانی مختلف است؛ همچون: فرشته موکل بر اعمال (لديه رقیب عتید، آیه ۱۸ سوره ق) و یا انتظار کشیدن، پاییدن (وارتقموا ای معکم رقیب : س، ۱۱؛ ی ۱۶؛ مهرین ۲۵۱) یا به معنای مراعات و مواظبت (...و لم ترقب قولی، آیه ۹۴ سوره طه) و یا : شاهد و ناظر (ان الله كان عليه رقیبا، آیه ۱ سوره نساء) و هم چنین "رقب" مساوی با "عنق" به معنای گردن و گردن هم آمده است. رقبه به معنای بنده (فک رقبه، سوره بلد، آیه ۱۳) نیز آمده است (شوشتري، 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 قاعدها 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) میفرمایند: القبر خير من الفقر [46]، فصل ۸، حدیث ۲۱، ۲۸۱ و یا الفقر الموت الاکبر ([47]: امام علی(ع) می فرمایند: فالخير الصحه و الغنى والشر المرض و الفقر [48].

وروود به محل کار همانند ورود به محل عبادت است. قال امير المؤمنین علی علیه السلام: سوق المسلمين كمسجدهم [49].

فقه

در این زمینه، یعنی این عمل عبادی یعنی شغل و بدست آوردن مال و رقابت دارای شرائط 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 درامد درپی 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 درپی 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 پایدار دانشگاه ها دارد. با این حال، از طریق تقلید و کپی برداری عالم 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 تاثیر گذار 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 پنجم 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 جاهطلب هستند. چهارم اینکه، رهبران دانشگاهی، اساتید راهنمای، روسای مدارس و روسای ادارات دانشگاهی مهم ترین تاثیرگزاران 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 و بیزگی های منحصر به فرد خاصی در برنامه ریزی استراتژیک دارند. [54] ادبیات تجاری 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 سوالات 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 آفیند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تأثیر گذار 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 خودجهت 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 گامهایی با اهداف مشخص و محصولات نهایی مطلوب است و می توانند 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 نیروهای تاثیر می گذاریم که بر ما تاثیر می گذارد. 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، ظهر 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 رقبای 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 خلی 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 بر عکس، 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 هردو 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 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 تراز 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، Hisrich & Peters 2001؛ Kraus 2007؛ Timmons & Spinelli 1998؛ & Bhise, Grousbeck, Roberts, Stevenson 2003). برای درک روشنتر این دو

مفهوم یک سوال اساسی مطرح می‌شود: 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 می‌آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. در واقع مدیریت استراتژیک تشکل از دو فرآیند تفکر و برنامه ریزی است. تفکر استراتژیک یک فرآیند و اگرا است که یک استراتژیست جهت ایجاد استراتژیهای، ممتاز باید قادر باشد تا واگرایی فرآیند تفکر را بوسیله یک برنامه استراتژیک، همگرا کند. اخیرا حتی بحث بر درنظرگرفتن مسیولیت اجتماعی شرکت بعنوان استراتژی برتر که تمامی ذینفعان را در بر می‌گیرد، می‌باشد.^[63] و همچنانی توجه به فعالیتهای زیست محیطی و مرکز بر محیط زیست در زمان تدوین برنامه های استراتژیک و تعیین چشم انداز در اولویت قرارگرفته 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 می‌رود.^[64]

مدیریت استراتژیک واحد ظرفیتی است که به گونه ای هوشمند فرصت طلب می‌باشد ، فرصتهای در حال ظهر جدید را تشخیص داده و از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بعد دیگری را به فرآیند تدوین استراتژیک می‌افزاید. بعارت 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 می‌کنیم 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، کارامدی خود را همچنان به اثبات برساند. در مواردی که رقابت و سود مادی صحنه اصلی عمل را ترسیم می‌کند، با اصلاح تفسیر و فهم رقابت و سود در قالب مفاهیم بلند تعلیمی و تربیتی اسلام، می‌توان 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 می‌آید، مجوز رقابت داده شده است، مثلاً در مورد حسادت که صفت ناپسند اخلاقی است^[66]. بنابراین رقابت در یک جنگل برای راز بقا صورت نمی‌پذیرد 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 می‌پذیرد که موجب نوآوری است. با چنین توجهی به اصول و مبانی ارزشی حاکم بر رقابت، می‌توان 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 پردازند. 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 دویای عقب خود ایستاده است و خرناس می‌کشد. 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 اورا 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. اسپورن، الگراندرفیکنی، ۱۳۸۲، "پژوهش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت،" ترجمه حسن قاسم زاده، چاپ چهارم، انتشارات نیلوفر.
۳. جوزف لمپل، بروس دبلیو آلتسترن، هنری مینتزبرگ، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، (۱۳۹۲)، مترجم: احمد پورداریانی، 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*. دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۶. دیوید. فردآر. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه پارسایان و عربی. 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. غبی، بهرام و جاوید رخشان، (۱۳۹۴)، مروری بر مفهوم مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، دبی، موسسه سرآمد همايش کاریان،
- 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. فضائلی، احمد. (۱۳۹۱)، "ازیابی 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"، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و چهارم، شماره ۷۰، پاییز ۹۷ صص ۱۵ - ۴۴.
۱۴. کلینی، محمد (پی تا). اصول کافی. تهران: انتشارات علمیه اسلامی.
۱۵. کویین، برایان، جیمز. مینتزبرگ، هنری.ام. جیمز، رابت؛ ترجمه صایی، محمد، (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک "فرایند استراتژی" ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی صص ۲۴۳ - ۲۶۰.
۱۶. گل محمدی، عماد، محمدی، نشاط و برومداد، زهرا (۱۳۹۲). فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک، مجله راهبرد توسعه، ۳۶.
۱۷. مجلسی، محمد باقر (۱۹۸۳). بحار الانوار. بیروت: دارالحياء التراث العربي.
۱۸. مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (1387) طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایرانی، نشریه مدیریت بازرگانی، (۱) ۱ ، صص ۱۱۸ – ۱۰۵ .
۱۹. مسگریان، هون (۱۳۹۱). "تفکر استراتژیک، کارکردها و چالش‌ها" ، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک .
۲۰. محمدیانی، زهرا. اسماعیلی، محمود رضا. وحدتی، حجت؛ (۱۳۹۷)، "بررسی تأثیر تفکر استراتژیک بر مدیریت کیفیت جامع و رضایت مشتریان در نظام بانکی" مجله پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و چهارم، شماره ۶۹ تابستان، صص ۵۷ - ۸۲ .
۲۱. معرفو، لوئیس. (1380) المنجد فی اللغة. 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 سازمان‌ها با استفاده از خلاقیت و نوآوری، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، 10 (32).
24. Aracioğlu, Burcu. Candemirc, Cemre Zalluhoglu, 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.Lebsicr,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, Egbeunike,(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. Heacleous, 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 in excellence management systems”,European Journal of Operational Research248532–542.
66. Spender,John-Christopher,(1989),”Meeting Mintzberg - and Thinking Again about Management Education”,European Management journal Volume 7 No 3,ISSN 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, Kohtamäki, 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.