[بخش اول : تفکر استراتژیک 17](#_Toc303295074)

[مقدمه 17](#_Toc303295075)

[تعریف تفکر استراتژیک: 18](#_Toc303295076)

[مدلي برای آموزش استراتژیک 19](#_Toc303295077)

[عناصر تفكر استراتژيك 23](#_Toc303295078)

[تفکر استراتژیک خاستگاه برنامه ریزی استراتژیک 24](#_Toc303295079)

[تعریف برنامه ریزی استراتژیک 24](#_Toc303295080)

[فرآیند برنامه ریزی استراتژیک: 25](#_Toc303295081)

[خصوصیات و فواید برنامه ریزی استراتژیک 26](#_Toc303295082)

[اجزاء مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک 27](#_Toc303295083)

[ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک 28](#_Toc303295084)

[تفکر و برنامه ریزی استراتژیک 28](#_Toc303295085)

[تفکراستراتژیک در مقابل برنامه ریزی استراتژیک 30](#_Toc303295086)

[وابستگی و هم ترازی اساسی 32](#_Toc303295087)

[برخی کمبودها و محدودیتهای تفکر و برنامه ریزی استراتژیک 33](#_Toc303295088)

[یک راه کار مناسب جهت عملکرد بهتر 34](#_Toc303295089)

[برنامه ریزی استراتژیک طی زمان های متمادی در قالب تفکر استراتژیک تکامل یافته است 34](#_Toc303295090)

[برنامه ریزی استراتژیک یک تفاوت اساسی را به وجود می آورد 35](#_Toc303295091)

[چارچوب رابیک کیوب مدلی از برنامه ریزی استراتژیک با محوریت تفکر استراتژیک 36](#_Toc303295092)

[آیا تفکر استراتژیک با برنامه ریزی استراتژیک سازگار است؟ 37](#_Toc303295093)

[دلایل اهمیت برنامه ریزی و تفکر استراتژیک جهت کاربرد مکملی باهمدیگر 39](#_Toc303295094)

[فاکتورهای اساسی موفقیت دربرنامه ریزی و تفکر استراتژیک و به کارگیری آنها 40](#_Toc303295095)

[بازنگری درباره مدیریت استراتژیک جدید 41](#_Toc303295096)

[جایگاه خلاقیّت و شهود در تفکر استراتژیک 42](#_Toc303295097)

[خلاقیت استراتژیک: 43](#_Toc303295098)

[انواع تفکر و متفکران: 46](#_Toc303295099)

[تفکر خلاقانه و آنالیزگرا: 48](#_Toc303295103)

[خلاقیت یک عامل کلیدی در شکل گیری استراتژی می باشد: 51](#_Toc303295104)

[تفکر شهودی و نقش و اثرات آن در تفکر استراتژیک 51](#_Toc303295105)

[راهکارهای شهودی کلاسیک می باشند: 55](#_Toc303295106)

[تفکر استراتژیک بستر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سده 21 56](#_Toc303295107)

[تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی 57](#_Toc303295108)

[مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی و کاربردآن 58](#_Toc303295109)

[فرضیات و فلسفه توسعه استراتژیک منابع انسانی 59](#_Toc303295110)

[رابطه بین برنامه های کسب وکار، برنامه های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی 59](#_Toc303295111)

[تفاوتهای بین آموزش سنتی و توسعه استراتژیک منابع انسانی 61](#_Toc303295112)

[خصوصیات توسعه استراتژیک منابع انسانی 61](#_Toc303295113)

[ارتباط دهی توسعه منابع انسانی واستراتژی 62](#_Toc303295114)

[نقش فرهنگ سازمانی در توسعه تفکر استراتژیک 63](#_Toc303295115)

[فرهنگ و مكاتب فرهنگي مديريت استراتژيك 64](#_Toc303295116)

[ضرورت ارتباط بین استراتژی و فرهنگ و ساختار 67](#_Toc303295117)

[فرهنگ سازماني و تفكر استراتژيك : 68](#_Toc303295118)

[تاثير فرهنگ بر روي الگوهای شناختی : 69](#_Toc303295119)

[ساخت فرهنگي كه مشوق تفكر استراتژيك باشد 69](#_Toc303295120)

## مقدمه

برای هر سازمانی موقعیتهای استثنائی و استراتژیکی بوجود می آید(استیسی،1387)، که در این شرایط درک محیط و پیش بینی روندهای اصلی آن با دشواری و خطای زیادی همراه است که استفاده از چهار چوبها و پارادایمهای قبلی کارساز نمی باشد و نظر خبرگان غیر قابل اتکا می باشد(غفاریان و کیانی،1387)، در این چنین شرایطی است که مدیران ارشد یک سازمان می بایست از استراتژیها و روشهای جدید حل مساله استفاده نمایند. به این دلیل ما عبارت موقعیتهای استراتژیک را بکار برده ایم چون این گونه موقعیتها تابحال رخ نداده اند،در چنین وضعیتی است که تمامی ابعاد سازمان تحت الشعاع قرار می گیرد که تصمیم گیری در چنین وضعیتی با ریسک بالایی همراه است و تصمیمات نابجا در محیط متغییر و پرآشوب امروزی موجب زوال یک سازمان می گردند. برای تصمیم گیری در محیط امروزی، مدیران می بایست از مهارتهای شهودی و قدرت قضاوت خود استفاده نمایند. آنان موظفند از تفکر استراتژیک در این راستا بهره بگیرند. شهود نقش اساسی در تفکر استراتژیک دارد ولی نباید از تاثیر فراوان آموزش مدیران غافل گردید(استیسی،1387). جهان امروزی دنیای کسب و کار و تغییر است. با بررسی متون مدیریتی، می توان گرایش عمومی به تغییر مستمر را مشاهده کرد. تغییر مستمر نشانه بارز قرون بیست و بیست و یک می باشد. آلوین تافلر این روند را مرگ ثبات لقب داده است و آن را با شوک آینده در ارتباط می داند(پورحسینی،1389).

پژوهشگران ریشه های تفکر استراتژیک را در طرح های نظامی که از قرن ها پیش توسط بشر یادگرفته شده است جستجو می کنند، که با واژه هایی مانند اهداف، ماموریت ها، توانایی ها و محدودیت ها جهت رویارویی با مشکلات دریک میدان نبرد به کار برده می شدند که خود آن بیانگر گوشه هایی از کاربرد تفکر استراتژیک بوده است. این در حالی است که یک مطالعه اندک در تاریخ نظامی گری ها بیان می کند که نتایج مثبت در موفقیت های نظامی به طور تصادفی نبودند بلکه آنها یک سری نتایجی قابل انتظار و نشات گرفته شده از تفکر استراتژیک بوده است. همچنین شامل یک مراقبت و توجه پیوسته و دقیق جهت تغییر شرایط و اوضاع محیط و کاربرد معقول و دقیق منابع جهت کسب نتایج بهینه است. فرآیند تفکر و اعمال آن که برنامه های استراتژیک یک سازمان و یا ارتش را هدایت می کند همواره در بخشی مهم و سطح عالی که به طور معمول قابل شناسایی هستند فرموله شده است. هر دوی سازمان و ارتش همواره سعی می کنند که قدرت هایشان را جهت بهره برداری ضعف ها و کاستی های رقبا و حریفشان به کار برند اگرچه یک تفاوت اساسی بین نحوه عملکرد آنهاست و آن این است که استراتژی سازمان ها بر پایه روحیه رقابت با دیگر سازمان ها بوده و استراتژی ارتش حول محور تهاجم و تعارض گردش می کند ( Baloch , 2008& Inam ).

### تعریف تفکر استراتژیک:

تفكر استراتژيك، به فرآ يندي خلاقانه و واگرا بوده و با چشم انداز و دورنما ي طراحي شده توسط رهبران سازمان مرتبط است . اين امر مستلزم فراتر رفتن اند يشه مديران ازعمليات روزمره با هدف تمركز بر قصد و نيت استراتژيك بلندمدت مورد نظر بر اي كسب و كار است . تفكر استراتژ يك فعا ليتهايي چون گردآوري اطلاعات ، تحليل وبحث و تبادل نظر درخصوص شرايط حاكم بر سازمان و در شركت هاي داراي فعاليت هاي متنوع، پاسخگو يي به سؤالات اساسي در مورد پورتفو ي سازمان را شامل مي شود، آبراهام لینکلن تفكر استراتژ يك را شناسا يي استراتژ ي هاي قابل اطمينان و يا مد ل هاي كسب وكاري مي داند كه به خلق ارزش برا ي مشتر ي منجر شوند . او معتقد است جستجو برا ي يافتن گزينه ها ي استراتژ يك مناسب، كه معمولاً به عنوان بخشي از فرآ يند مد يريت استراتژيك انجام مي گيرد، در واقع نتيجه عملي تفكر استراتژيك است، (مشبکی و خزاعی ،1387، 106-107)، گرتس نيز نقش تفكر استر اتژيك را تلاش بر اي نوآور ي و تجسم آينده اي جديد وبسيار متفاوت براي سازمان مي داند كه ممكن است منجر به تعر يف مجدد استراتژ ي ها ي اصلي و يا حتي صنعتي كه شركت در آن فعاليت مي كند شود (مشبکی و خزاعی ،1387). تفکر استراتژیک مهم دیدن چیزی است که که دیگران نمی بینند،کشف یک نیاز نهفته به معنای کشف یک فرصت جدید است و این مفهوم اساس نوآوری در کسب وکار به شمار می آیدمنافع اصلی یک نوآوری به کسی تعلق دارد که نیازهای نهفته در محیط را زودتر از دیگران کشف کند و بهتر از دیگران به آن پاسخ گوید(غفاریان و کیانی،1387،46). تفکر استراتژیک عبارت است از: استفاده از چهارچوبهای مختلف ذهنی،که هنوز بسیاری از آنها برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم گیری موقعیتهای استراتژیک ناشناخته اند(استیسی،1387). تفکر استراتژیک به صورت یک فعالیت فردی شناخته شده است که در درون افراد نفوذ و جای کرده است (liedtka , 1998). گلدمن و کاسی تفکر استراتژیک را به صورت یک تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت کننده و یک تفکر فرصت طلبانه که افراد و سازمان را به سوی اکتشافات جدید و استراتژیهای آرمانی هدایت می کند تعریف می کنند. در ایجاد و توسعه توانائی استراتژیکی فکر کردن نیاز به این دارد که واقعاً درک کنیم که و چه چیز اتفاق می افتد و چه چیز می خواهیم . آموزش تفکر استراتژیک و بکارگیری آن نیاز به یک برنامه ریزی دقیق جهت توسعه استراتژیک منابع انسانی و آموزش استراتژیکی دارد ( Casey&Goldman, 2010) .

تفكر استراتژيك مدير را قادر مي سازد تا بفهمد چه عواملي در دستيابي به اهداف موردنظر موثر است و كداميك موثر نيست و چرا، و چگونه عوامل موثر براي مشتري ارزش مي‌آفريند؟ اين بصيرت نسبت به عوامل تاثيرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخيص ايجاد مي‌كند. بدون اين تشخيص، صرف منابع (مادي و غيرمادي) سازمان براي دستيابي به موفقيت بي‌حاصل خواهدبود. (غفاریان و احمدی، 1382).

بین آموزش استراتژیک و آموزش سنتی باید تمایز قائل شد. که در آن آموزش منحصر به بهبود عملکرد فعلی افراد می شد. آموزش استراتژیک یک نوعی آموزش هدفمند است و به همین دلیل تمایز بین آنها بر اساس نتایج آموزش پایه گذاری می شود.آموزش استراتژیک یک تلاشی دارد تا دانش و مهارت فعلی مدیران و کارمندان را گسترش دهد تا باعث حصول شرکت به اهداف استراتژیک گردد. در حالی که آموزش سنتی به آن دسته از نیازها می پردازد که در حال حاضر مدیران و کارمندان بدانها نیازمند هستند. راث ول و کازانس اعلام می کنند که تفاوتهای اساسی بین توسعه منابع انسانی سنتی و استراتژیک وجود دارد در نتیجه بین ماهیت و حوزه عمل آنها نیز تفاوت وجود دارد. آموزش سنتی به افراد آموزش می دهد که چگونه با سیاستهای و روندهای مورد نظر روبه رو شوند و بر روی شکاف های موجود فعلی در سازمان از لحاظ عملکردی تاکید دارد. در حالی که آموزش استراتژیک نوعی سیستم تطبیقی است چرا که مدیران و کارمندان را برای شرایطی که احتمال وقوع آنها در آینده وجود دارد آماده می کند و به آنها می آموزد که چگونه همگام با تغییرات شرایط هماهنگ شوند. تفکر استراتژیک جزء مکاتب توصیفی است و بدین لحاظ به جای رویه‌ها و متدولوژی‌های تجویزی الگو‌های متعددی پیشنهاد شده است. هر یک از الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرایندها شکل‌گیری تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. الگوي پيتر ويليامسون (2001)، الگوي جين ليدكا (1998) و الگوي گري هامل از شناخته شده‌ترين اين الگوها هستند. هريك از اين الگوها، داراي ويژگي‌هاي خاص خود بوده و از منظر خاصي به اين رويكرد نگريسته‌اند، هرچند وجوه مشترك آنها نيز قابل توجه است. تاكيد الگوي ويليامسون بر توانمندسازي سازمان ازطريق توسعه قابليت‌ها و شناخت بازار است، گري هامل ايجاد شور و شوق تازه در سازمان را براي خلق ديدگاه‌هاي جديد استراتژيك توصيه مي‌كند و ليدكا تمركز انرژي سازمــان بر اهداف را امري حياتي مي‌داند.

گری هامل یکی از سرشناس‌ترین نظریه پردازان رویکردهای نوین استراتژی است. وی الگویی را برای تفکر استراتژیک ارائه داده است که درون مایه اصلی آن نوآوری است. هامل نوآوری استراتژی را با دو مشخصه "خلق ارزش‌های جدید" برای مشتریان و " خلق ثروت‌های جدید " برای سهامداران تعریف می‌کند و آن را شرط بقاء و رشد بنگاه‌ها در محیط پر تحول و ناپیوسته امروز می‌داند. هامل تاکید می‌کند که این رویکرد به مفهوم راهکارهای پیچیده نیست، برعکس در محیط‌های پیچیده، نظم از قواعد ساده ولی عمیق برمی‌خیزد.(غفاریان ، 1387).

### مدلي برای آموزش استراتژیک

مثالی از یک مدل برای آموزش استراتژیک که در نوشته ها و منابع یافت می شود به راث ول وکازانس مرتبط است. این مدل شامل11 مرحله است که عبارتنداز :

مرحله اول- شناسایی فرصت هایی که در طی آن می توان از آموزش استراتژیک استفاده کرد: مرحله اول توضیح می دهد که آموزش استراتژیک باید به صورت پیش فعال استفاده شود تا یک مشکل یا موضوعی که باید در آموزش استراتژیک بدان پرداخته شود، پیدا شود. آموزش استراتژیک بیشتر بر شناخت مشکل تمرکز دارد تا حل مشکل.

این موضوعات یا مشکلات با طرح سؤالات زیر شناسایی می شوند :

* کارمندان باید در آینده چه کاری انجام دهند؟
* کارمندان در واقع در حال انجام چه کاری هستند؟
* چه تفاوتهایی بین این دو حالت بالا وجو دارد؟
* این تفاوتها تا چه حد مهم است؟
* در مورد نیازهای آموزش داده نشده مورد انتظار در آینده چه کاری باید انجام داد؟
* منبع این تفاوتها چه چیزی می تواند باشد؟
* در صورت نیازهای آموزش استراتژیک چه کاری باید انجام داد؟

در طی این مرحله نوعی مقایسه بین عملکرد فعلی و آتی عوامل صورت می گیرد.

راث ول و کازاناس[[1]](#footnote-1) با بررسی این مرحله اعلام کرده اند که جهت گیری استراتژیک شرکت در حال حاضر باید معلوم شود چرا که مسئولیتها و فعالیتهای کداميك از عوامل در آینده در طی این مرحله معین می شود.

مرحله دوم - شناسایی نیازهای مدیران، کارمندان و عوامل اجرایی به آموزش استراتژیک : هدف از هر دو نوع آموزش ، تعیین نیازهای اجرایی عوامل است. اگر چه قبل از پرداختن به این نیازها، باید آنها را به صورت صحیح شناسایی کرد. شناسایی نیازهای آموزشی کارمندان و به ویژه عوامل اجرایی و مدیران در مرحله دوم گنجانده شده است. چنانچه نیازهای آموزشی به درستی شناسایی شوند، باعث بهبود عملکرد عوامل در هر چهار حوزه استراتژیک شرکت در آینده خواهند شد. معیارهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد فعلی عوامل در مقابل عملکرد آتی آنها وجود دارد. معیاری که برای ارزیابی عملکرد فعلی عوامل استفاده می شود از استانداردهای اجرا و اعمال شده برای عملکرد موثر نشات گرفته اند. عملكرد عوامل از طریق توانایی آنها برای سهیم شدن در بازارهای رقابتی سنجش می شود و چنانچه عوامل، مهارتهای کافی نداشته باشند، آموزش معینی را نیاز خواهد داشت. شرایط تغییر کننده ایجاب می کند که روش عمل عوامل نیز برای تطابق با این شرایط تغییر یابد. مدیران، کارمندان و عوامل اجرایی باید خود را برای تغییر با این شرایط مجهز کرده و مهارتهای لازم را فراگیرند.

استانداردهای معین شده برای سنجش کارآمدی عملکردهای تغییر یافته در آموزش استراتژیک گنجانده شده اند. راث ول و کازاناس اعلام کرده اند که این استاندارد ها از لحاظ ماهوی غیر قطعی هستند. برای پیش بینی معیار آینده، عوامل توسعه منابع انسانی و سایرین باید نوع تاثیر تغییرات بر روی شغل و عملکرد شغلی را تعیین کنند.

در مرحله دوم این مدل چنین فرض شده است که مدیران و عوامل اجرایی دخیل در فرآیندهای استراتژیک و افراد مسئول آموزش استراتژیک قادر به تفسیر جهت گیری استراتژیک و تبدیل آن به آموزش استراتژیک هستند. شناسایی نیازهای آموزشی باید منجر به ارائه طرح یا برنامه درسی آموزشی شود. بنابراین مرحله دوم یکی از مهم ترین مراحل این مدل است چرا که ماهیت و حوزه نیازهای آموزش استراتژیک در این مرحله تعیین می شود.

مرحله سوم- تعیین ویژگیهای کلیدی یادگیران صورت می گیرد. هم مدیرانی که فعلاً درگیر فرآیندهای استراتژیک هستند و هم مدیران و کارمندانی که دارای قابلیت ارتقاء شغلی هستند، باید در معرض آموزش استراتژیک قرار گیرند و آموزش استراتژیک باید بر روی آموزش این دسته از افراد بیش از سایر کارمندان تاکید کند. راث ول و کازانس توضیح می دهند کارمندانی که در حال حاضر مشغول انجام شغلی هستند احتمال دارد که دچار تغییر در وظایف و نیازهای عملکرد خود در اثر تغییر شرایط محیطی خارجی یا استراتژی تجاری شوند. اما چنانچه تاکید بر روی آینده است، در آن صورت احتمال تغییر پستهای شغلی وجود دارد. بنابراین شناسایی یادگیرندگان الزامی است.

این دو صاحبنظر چهارجنبه برای پایه گذاری این کار ارائه کرده اند:

* توانایی : آیا یادگیرندگان قادر به یادگیری نیازهای پیش بینی شده هستند.
* انگیزه : انگیزه آنها برای آماده شدن برای تغییرات آتی در شغلشان چقدر است؟
* پایه اساسی مهارتها : یادگیرندگان تا چه حد دانش و مهارت قبلی دارند؟
* مهارتهای تفکر استراتژیک : تا چه حد یادگیرندگان نسبت به آینده و کار در آن محیط علاقه مند و کنجکاو هستند؟

بنابراین در مرحله سوم چنین فرض شده است که بین جزئیات متفاوت عملکرد توسعه منابع انسانی و به ویژه بین مدیریت توسعه منابع انسانی و عملکرد توسعه منابع انسانی تعامل وجود دارد.

مرحله چهارم- تجزيه و تحليل موقعیتهای کاری آتی صورت می گیرد، ماهیت و حوزه آموزش استراتژیک باید نمایانگر محیط یا شرایط کاری آتی سازمان باشد. راث ول و کازاناس علت لزوم وقوع این کار را توضیح داده اند این ایده برای شبیه سازی آینده است به نحوی که یادگیرندگان بدون وقوع نتایج پرهزینه وقوع چنین حالتی، آن را تجربه کنند. این مرحله نیازمند آن است که فرآیند و زیر ساخت های آموزشی باید برای یادگیرندگان هدایت کننده باشند.

مرحله پنجم - هدایت یک تجزيه و تحليل کاری مبتنی بر آینده: تجزيه و تحليل ماهیت کاری که عوامل در آینده مسئول آن خواهند بود باید با تجزيه و تحليل شرایط کاری آینده همراه باشد. مرحله 5 به شرکت این اطمینان را می دهد که عملکرد عوامل در آینده، باعث حصول به جهت گیری استراتژیک آینده شرکت در تنظیمات کاری آینده گنجانده خواهند شد. بنابراین در این دو مرحله چنین فرض شده است که عوامل قادر به اجرای اهداف استراتژیک یک شرکت در آینده هستند.

مرحله ششم - آماده سازی اهداف آموزشی و تعلیمی استراتژیک : هدف از آموزش یا نتایج آن در طی مرحله شش معین می شود. راث ول و کانزاس توضیح می دهند که اهداف تعلیمی استراتژیک باید اختلاف ها در مهارتهای عوامل را مورد توجه قرار دهند. از نظر آنها این اختلاف ها عبارت اند از : به جای توصیف یک اختلاف بین آنچه که هست و آنچه که باید وجود داشته باشد، یک هدف تعلیمی استراتژیک بر اختلاف بین آنچه که هست و آنچه که باید در آینده وجود داشته باشد، پایه گذاری شده است. مرحله ششم نیازمندیهای کاری آتی را که در مرحله پنجم معین شده اند را در اهداف آموزشی یا مهارتی که باید در طی فرآیند آموزشی استراتژیک بدانها دست یابیم، می گنجاند.

مرحله هفتم- آزمونهای مرتبط با استراتژی ارائه می شوند تا میزان کارآمدی یا همبستگی آموزش استراتژیک سنجیده شوند. این روشها باید برای سه جنبه وظیفه ، هدف تعلیمی و یک واحد برای آزمایش، انجام شوند. راث ول و کازاناس این سه جنبه را به صورت زیر توضح می دهند :

- وظیفه : چه کاری باید در آینده از لحاظ شغلی انجام داده شود؟

- هدف تعلیمی : نتیجه آموزش چه خواهد بود؟

- ارزیابی نتیجه : چگونگی حصول به یک هدف ارزیابی می شود.

مرحله هفتم ، منجر به حصول به آموزش موثر و هدفمند می شود که در آن اهداف مرحله ششم برآورده می شوند.

مرحله هشتم- توالی و ترتیب پرداختن به اهداف آموزشی مشخص شده که در مرحله ششم مشخص می شود. هدف از آموزش استراتژیک، ایجاد دانش برای تقسیم دانش در ارتباط با جهت گیری استراتژیک بروز کننده شرکت متفاوت است. ایجاد دانش جدید نوعی آموزش غیر مستقیم است در حالی که تقسیم دانش، آموزش مستقیم و هدفمند است. راث ول و کازاناس این حالت را به صورت زیر تعریف کرده اند : آموزش مستقیم براساس نیازهای آینده پیش بینی شده است. اهداف آموزشی به صورت ساده تر از مهارتهایی که عوامل در حال حاضر دارا هستند به مهارتهایی که در آینده دارا خواهند بود، تنظیم شده است. به محض آنکه توالی مورد نظر حاصل شد، روشها و واسطه های تعلیمی باید برای ارائه این نیازهای آموزشی تنظیم شوند.

مرحله نهم- انتخاب و استفاده از روشهای انتقالی مناسب: هدف از آموزش ، تعیین نوع روشهای انتقال است. آموزش مستقیم با نتایج واضحی همراه است، در حالی که آموزش غیر مستقیم به این صورت نیست و به همین دلیل راث ول و کازاناس تجویز کننده استفاده از روش انتقال معین نیستند. روش انتقال به محض آنکه محتوای عمل عوامل تعريفي معین می شود.

مرحله دهم- آماده سازی و انتخاب محتوا برای آموزش استراتژیک: محتوای آموزش هدفمند و مستقیم را می توان به صورت داخلی تهیه کرد یا آن را از منابع خارجی خریداری کرد. ماهیت آن از نظر راث ول و کازاناس به صورت زیر تعریف می شود : محتوا آماده می شود به روشی که تعلیم سنتی آماده شده است. آموزش غیر مستقیم نیازمند حضور تسهیل کنندگان یادگیری دست تا ایجاد دانش جدید و ماهیت آن را شبیه سازی کند. به محض آنکه محتوای آموزش انتخاب و آماده شد، آموزش در مرحله یازدهم به عوامل ارائه می شود.

مرحله یازدهم- ارائه آموزش استراتژیک: ارائه موفق آموزش مستقیم تا حد زیادی از طریق مهارتهای آموزشی مربی تعیین می شود. در طی آموزش غیر مستقیم ، مربی تقریباً یک تسهیل کننده است در حالی که محتوای آموزش توسط یادگیرنده منتقل می شود. این مدل توصیف شده توسط راث ول و کازاناس، نوعی نمود از مراحل دخیل در فرآیند آموزش استراتژیک است.

اگر چه این دوصاحب نظر معین نمی کنند که آیا این مدل فقط برای مدیران و عوامل اجرایی کاربردی است یا برای تمام عوامل دخیل در یک شرکت، ونیز وجود مدلهای آموزش استراتژیک این وضعیت را نشان نمی دهد که شرکتها در حقیقت از آموزش استراتژیک استفاده می کنند. به صورت طبیعی ، مدلهای آموزشی استراتژیک باید براساس نیازها و شرایط شرکتها مطابقت یابند تا در استفاده از آنها اطمینان حاصل شود .(university of Pretoria , 2008)

### عناصر تفكر استراتژيك

ناپير و آلبرت سه جنبه برا ي تفكر استراتژ يك قائل هستند : الف - گستردگي حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفكر در خصوص مسائل سازماني، ب- افق زماني در تصميمات، پ- افراد كليدي كه در سازمان از قابليت تفكر استراتژ يك بهره مند هستند و همچنين ميزان استفاده آنها از سيستم هاي رسمي برنامه ريزي. گراتس معتقد است كه عناصر تفكر در سمت راست مغز، از جمله خلاقيت،جستجوگري و كارآفر يني، اجزاء طراحي استراتژ ي و يا به عبارتي تفكر استراتژ يك هستند. آكور و انگليست در تحقيق خود تفكر استراتژ يك را با استفاده از عناصر ي چون آگاهي نسبت به صنعت و رقبا، نقد خود، آگاهي نسبت به مشكلات اصلي شركت ويادگيري از تجربيات گذشته تعريف مي كنند.

محققان مذكور همگي تفكر استراتژيك و عناصر آن را در سطح فردي مطالعه نموده اند، اما گروهي ديگر از محققان در كنار عناصر سطح فرد ي بستر و محيط سازمان را نيز مورد توجه قرار داد ه اند. اگرچه گروه اخير نيز بيشتر بر عناصر سطح فرد ي تأكيد داشته اند. ليدكا، پنج عامل را به عنوان مشخصه هاي تفكر استراتژ يك بر مي شمارد .اين عوامل عبارتند از ديدگاه سيستمي، تمركز بر قصد و نيت استراتژ يك، فرصت طلبي هوشمندانه، تفكر در طول زمان و تفكر فرضيه محور. او همچنين اشاره مي كند اگرچه تفكر استراتژ يك از افراد آغاز

مي شود اما افراد به ا ين منظور نيازمند بهره مند ي از بستر سازماني حامي تفكر و گفتمان استراتژيك در فضاي سازمان هستند.بن معتقد است درك مفهوم تفكر استراتژيك نيازمند رويكرد ي دوگانه است كه ازيك سو و يژگي هاي فرد دارا ي قابليت تفكر استراتژيك را شناسا يي كرده و از سو ي ديگر فرآيندها و بسترها ي سازما ني حاكم بر فرد را مورد بررس ي قرار دهد. او در تحقيقات بعدي خود سطح سومي را نيز با هدف بررسي تعاملات گروهي مؤثر بر تفكر استراتژيك،در نظر مي گيرد(مشبکی و خزاعی ،1387،109). دکترغفاریان و آقای کیانی در کتابشان، تحت عنوان 5فرمان برای تفکر استراتژیک،تفکر استراتژیک را در سه بُعد توصیف می نمایند:از دیدگاه ماهوی این طز تفکر یک فهم و بصیرت نامیده می شود و موجب می گردد که انسان تشخیص دهد که کدام یک از مهم و جهت دستیابی به موفقیت دارای اولویت می باشد، که این در نوبه خود در جلوگیری از اتلاف هزینه و منابع و زمان بسیار موثر می باشد.دوم از بعد ویژگیهای تفکر استراتژیک است. از مهمتریت این ویژگیها می توان به نگرش تمام نگر به فضای کسب و کار و یادگیری دو حلقه ای اشاره کرد و بعد سوم در شناخت این نوع طرز تفکر بیان کارکردهای آن است از جمله کارکردهای آن می توان به خلق چشم انداز برای سازمان اشاره کرد.(غفاریان و کیانی،1387).

### تفکر استراتژیک خاستگاه برنامه ریزی استراتژیک

تفاوت قائل شدن بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک امری است که اکثر صاحبنظران در عصر کنونی بدان اذعان دارند. استراتژیستها یک تمایز ادراکی بین استراتژی و تاکتیک، تفکر و برنامه ریزی ایجاد کرده اند. ایشان ملزومات تفکر و برنامه ریزی استراتژیک در ابعاد مختلف بررسی کرده و آن ملزومات را در سطوح مختلف سازمانی و محیط سازمان جستجو می کنند. برنامه ریزی استراتژیک برای استراتژیستها دارای مفاهیمی همچون: کنترل، پیش بینی، تحلیل و برنامه نویسی است. تفکر استراتژیک نیزبرای خود مفاهیم ویژه ای قائل است که حول وحوش و پیرامون درک کردن، ترکیب واستقلال ماهیت عوامل بیرونی ودرون سازمانی می باشد(Fairholm &Card,2009)، در این خصوص مینتزبرگ بین برنامه ریزان و مدیران تمایز قائل شده و اشاره می نماید که، برنامه ریزان قدرت و توانایی اجرایی را ندارند و مدیران ارشد نیز به اطلاعاتی خیلی جزئی برای ایجاد استراتژی دسترسی ندارند، مدیران تحت فشار زمان برای تصمیم گیری و عمل به آن قرار دارند، آنها ممکن است بر اطلاعات تحلیلی مهم بصورت کلی مسلط باشند ولی بالعکس برنامه ریزان زمان کافی برای تحلیل کردن اطلاعات ریز و جزئی دارند. نقش آنها این است که فرضیات مناسبی را در رابطه با مسائل سازمان طرح کرده و برای آنها جوابهای منطقی پیدا کنند. برنامه ریزان می بایست مدیران را به تفکر برای آینده و ایجاد ویافتن راهکارهایی جهت پاسخگویی به سوالات مشکل وفرضیات چالش برانگیز وادار نمایند(Morrison,1994). از سوی دیگر برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر فعالیتهای سازمان در راستای دستیابی به بیشترین اثر بخشی است که با انجام آن فعالیتها، دستیابی به اهداف محقق می گردد(Kern Community,2006).

### تعریف برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک مسیرهای اساسی و عاقلانه جهت تصمیم گیری در یک سازمان را فراهم  
 می نماید و این در موقعیتی است که یک سازمان باید استعدادها و منابعی را بر علیه سازمانی دیگر هدایت کرده و فراهم آورد و در بهترین حالت امکان دارد که به این بپردازد که چه چیز انجام دهد و چگونه آن را انجام دهد. لذا این عمل یک فرآیندی است که جهت ایجاد و فراهم کردن یک آینده بهتر در قالب مقیاس های اندازه گیری شده و انتخاب بهترین روش ها جهت کسب نتایج مطلوب است kaufman & et al , 2003) (. برنامه ریزی استراتژیک، اساس تصمیم گیری را در سازمانها را ایجاد می کند و آنها به سوی یک چشم انداز مطلوب هدایت می کند. برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند تقریبا رسمی که شامل تعریف نیازمندی ها و کسب یک بازدهی مطلوب و بالا است. لذا برای شناسایی اینکه چه چیزهایی و چگونه نیاز واقعی وضعیت جاری سازمان برای کسب آینده ای بهتر است، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک جامعه در سطح کلان ارزش گذاری گردد. این گونه برنامه ریزی صرفا یک فرآیند یکنواخت و انعطاف ناپذیر نمی باشد ولی در عین حال یک مجموعه خود اصلاح گرا که شامل تعریف نیازها و ارتباطات برای این که چه چیز در عمل باید کسب گردیده و همواره در حالت حرکت به طرف این است که چه کاری باید صورت پذیرد که بازدهی مطلوبی حاصل گردد. برنامه ریزی استراتژیک همواره در حال جستجو جهت یافتن پاسخ این سوالات می باشد:

1- چه تغییرات شگرفی در حال و آینده بر روی عملکرد سازمان تاثیر خواهد گذاشت؟ 2- مسیرها و پاسخ مناسب برای این تغییرات چیست؟ 3- بخش های یک عنصر کلان که در جامعه باید معین شوند چه بوده و چرا؟ 4- چگونه ما باید نتایج مطلوب خودمان را در واژه های قابل اندازه گیری تعریف کنیم؟ 5- بهترین راه کارها و روش ها جهت رسیدن به آنها و اهداف مطلوب چیست؟ 6- پیشرفت در یک سازمان چگونه باید به طور صحیح اندازه گردد؟ 7- موفقیت یک سازمان نیز چگونه باید اندازه گیری شود؟ 8- چگونه باید اصلاح و تغییر یابیم به طوری که همواره قابل استفاده و مورد نیاز باشیم؟(kaufman & et al , 2003 , p.41 (.

### فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند تقریبا رسمی و خود اصلاح گرا می باشد که دربردارنده رویه هایی همچون: تعریف اهداف و ایجاد استراتژی هایی جهت کسب آن اهداف می باشد. یک استراتژی یک برنامه دراز مدتی از عمل می باشد که جهت کسب یک هدف خاص قالب بندی و ترسیم شده است. به طوری که آنرا از تاکتیک و یا عکس العمل های فوری با منابع قابل دسترس در یک سازمان متمایز ساخته است. در این راستا آبراهم لینکلن بیان کرده که اگر ما بتوانیم در ابتداء بدانیم که کجا قرار داریم، و همچنین به کجا قرار است که برویم، ما می توانیم تصمیم بگیریم که چه چیزی را جهت کسب اهداف مان انجام دهیم و چگونه آن ها را پیاده سازیم. نظر لینکلن به طور خلاصه عبارتست از اینکه برنامه ریزی استراتژیک یک بخشی از فرآیند مدیریتی است که یک سازمان را در حالت کلی آزمایش می کند و در نتیجه آن، سه نکته کلیدی را به صورت سوال از خود بروز می دهد که عبارتند از: 1- ما امروز کجا قرار داریم 2- به کجا و چه زمانی ما آرزو داریم که برویم ( به چه اهدافی و در طی چه دوره زمانی به آرزوهایمان می خواهیم برسیم) 3- چگونه ما می توانیم از مبداءی که قرار داریم به آن مقصد مورد نظر برسیم( Baloch , 2008& Inam ). برنامه ریزی استراتژیک در داخل سازمان یک وظیفه ای از وظایف مدیریت استراتژیک می باشد که مسئول فراهم کردن یک مسیر کلی برای سازمان و یا یک مسیر خاص در محیط های خاص برای آن سازمان می باشد. مانند استراتژی بازاریابی، منابع انسانی، استراتژی های توسعه سازمانی، آرایش و طبقه بندی فناوری اطلاعات و استراتژی هائی که بسیار در تداوم فعالیت و کارایی دراز مدت یک سازمان مهم و اساسی می باشند.

##### جدول شماره 2-1: فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

|  |  |
| --- | --- |
| **توضیحات** | **مراحل** |
| واقعیتهای جدید چه چیز است؟چرا تفکر استراتژیک؟چطور تعهد را افزایش دهیم؟عوامل مهم موفقیت چه چیز است؟ | **پیش بینی و آماده شدن برای برنامه ریزی:** |
| چه تاثیری ما می خواهیم بر جامعه بگذاریم؟هدف ما چیست؟اگر ما موفق بشویم چطور آن را خواهیم دانست؟ | **توسعه و ترسیم یک چشم انداز ایده آل:** |
| داده های نتایج اخیر چه چیز است؟ چه داده های نرم و سختی در دسترس هستند؟ چه چیزهایی شکافهای اولیه در نتایج هستند؟ | **تحلیل محیطی و :SOWT** |
| نتایج مطلوب ما در سطح کلی یا کلان چیست؟ نتایج مطلوب ما در سطح متوسط یا میان مدت وسطح خرد یا کوتاه مدت چیست؟چطور ما به آنجا دست خواهیم یافت؟بهترین گزینه ها چه چیزهایی هستند؟ ما چطور تغییر را اداره خواهیم کرد؟ چه تغیراتی در ساختارها نیاز هستند؟ | **بازنگری اهداف (کلان،متوسط،خرد) استراتژیک:** |
| ماچطور عملکرد را اداره خواهیم کرد؟ چطور به بهبود مستمر دست خواهیم یافت؟ چطور ما موقعی که موفق هستیم، خواهیم دانست؟ | **توسعه تاکتیکها یا روشها :** |
|  | **اجراء – ارزیابی - بهبود مستمر** |
|  | |

***Source:*** kaufman & et al , 2003” Strategic planning for success”

### خصوصیات و فواید برنامه ریزی استراتژیک

آن دسته برنامه های استراتژیکی موفق هستند که با مستنداتی کار کنند که شرح دهند کجا می خواهید بروید و چه تغیرات سودمندی می بایست ایجاد کنید تا به آنجا که می خواهید دست بیابید. برنامه ریزی استراتژیک به سازمانها اجازه می دهد که تصمیمات اساسی بگیرند که آنها را به توسعه چشم انداز آینده سازمان راهنمایی کند. نتیجه این تلاشها "برنامه ریزی استراتژیک" فعالیتهایی است که همه منابع را به سوی چشم انداز آینده هدایت می کند، برنامه ریزی استراتژیک می بایست هم عملی و هم انعطاف پذیر باشد ونیز راهنمای تصمیمات روزانه باشد. از جمله فوایدی که برنامه ریزی استراتژیک دارد می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

* ارائه یک رشد و توسعه منظم و بقاء در رقابت.
* برانگیختن سازمانها جهت اینکه پاسخگو در قبال نیازهای مشتریان باشند.
* تحریک و یا برانگیختن آینده
* نیرویی است جهت تنظیم کردن اهداف بلند مدت و کوتاه مدت
* افزایش کارآیی
* بکار بردن یک رویکرد سیستمی در طرح ریزی و کسب یک نتیجه منطقی
* ایجاد یک مبنا برای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی
* ارائه یک مدیریت کارکنان اثربخش و موثر،با استفاده از محک زنی های عملکرد واقعی و عملی
* ارائه یک چارچوب تصمیم گیری
* تسهیل مدیریت بحران و تصمیم گیری برای فرضیه هایی در حالت بحرانی
* پیش بینی تأثیر تغییر و نفوذ نیروهای خارجی
* بهبود روحیه کارکنان بخاطر روشنی و وضوح تمرکز،هدایت و رهبری،ارتباطات
* ساخت یک شبکه ارتباطی ((Texas workforce commission , 2005.

و نیز می بایست اشاره گردد که از مهمترین خواص برنامه ریزی استراتژیک هادی بودن آن است به این صورت که مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص می سازد و همچنین مخاطرات را در تصمیم گیری کاهش

می دهد(الوانی،1387،65).

### اجزاء مورد نیاز جهت برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک بر اساس گفته هایی بر پایه سه جزء اساسی به شرح زیر می باشد:

1. تعریف استراتژی: استراتژی طرح شده میبایست مبتنی براهداف بلند مدت، میان مدت وکوتاه مدت سازمان بنا شده باشد و چارچوبها و طرحهای مهمی برای دستیابی به اهداف داشته باشد.
2. استراتژی ترکیب شده از دو عنصر اصلی و محوری: شکل گیری و اجراء.
3. شکل گیری استراتژی نیاز به یک اجراء مکملی جهت ایجاد یک سینرژی بین موارد گفته شده زیر دارد:
   1. نقاط قوت و ضعفهای یک شرکت
   2. فرصتها و تهدیدات محیط خارجی
   3. ارزشها و استعدادهای کلیدی و مدیران
   4. امید اجتماعی و سازمانی

**برنامه ریزی استراتژیک شما را قادر می سازد تا بتوانید به سوالات زیر پاسخ بدهید:**

ما چه کسی هستیم؟ چه استعدادهایی داریم؟ چه چیزی می توانیم انجام بدهیم؟ چه مشکلاتی را می توانیم مسیریابی بکنیم؟ چه تفاوتهایی را می خواهیم ایجاد نمایم؟ چه موضوعات مهمی را ما باید پاسخگو باشیم؟ کجا و کی ما باید منابع خود را تقسیم کنیم؟ و در نهایت قادر هستید به این سوال پاسخ دهید که اولویتهای ما چه چیزهایی باید باشد؟ .(Bellenfant & Nelson , 2005) درادامه مطالب مذکور، نهایتا می بایست خاطر نشان کرد خروجی برنامه ریزی استراتژیک بدون هیچ تردیدی در نبود تفکر استراتژیک، برنامه ای بیش نیست. در عوض هنگامی که تفکر استراتژیک وجود داشته باشد می توان امیدوار بود خروجی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک نیز استراتژیک، خلاقانه و اثر بخش باشد که این خود اهمیت موضوع تفکر استراتژیک را در سازمان اذعان می کند(ایران نژاد و صادقی،1387،89).

### ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک

یک دامنه وسیعی از ابزار آلات برنامه ریزی استراتژیک و رویه هایی که اغلب به کار برده می شوند وجود دارند تا برنامه ریزی استراتژیک ایجاد، و توسعه یابد و موفقیت یک سازمان و توسعه سازمانی به همراه شناسایی مزایای رقابتی حاصل گردد.

**آنالیز اسوات (SwoT Analysis):** یک ابزار استراتژیک که بر پایه نقاط قوت و ضعف ها وتهدیدها و فرصت های یک سازمان ایجاد گردیده است و به عنوان یک بخشی از برنامه ریزی استراتژیک جهت شناسایی فرصت ها و تهدیدات در کاوش محیطی یک سازمان به کار می رود و هدف آن یافتن نقاط قوت و ضعف های یک سازمان می باشد که بر وضعیت محیط خارجی و داخلی یک سازمان غلبه می کنند.

**آنالیز رقابتی و یا محیطی:** تجارت واقعی در جایی اتفاق می افتد که محیط آن بسیار رقابتی و غیر قابل پیش بینی باشد بنابراین درک رقابت و ایجاد محیطی برای آن همواره بسیار مهم و اساسی برای سازمان ها و مدیران آنها می باشد. یکی از قوانین و اصل ها برای رقابتی شدن و ایجاد فضای رقابتی حداکثر سازی نقاط قوت و حداقل سازی نقاط ضعف یک سازمان البته با در نظر گرفتن اقدامات سایر رقبا می باشد. بنابراین، آنالیز رقابتی شامل جستجوی اطلاعاتی از سایر سازمان های رقیب در هر محیط تجاری بوده تا جایی که یک شناخت از آنها به دست آید( Baloch , 2008& Inam )که به مسائلی نظیر قدرت شما و سازمانتان در کدام بخش ها در ارتباط با سایر رقبا چگونه می باشد؟ می پردازد، سوالاتی مانند سوال بالا می توانند جهت کسب شناخت و آگاهی از سایر رقبا راهنما و موثر باشند. لذا در این راستا سوالات دیگری مانند سوالات زیر باید بررسی گردند. 1- کدامیک از سازمان ها رقبای نزدیکی برای سازمان شما هستند. 2- چه کسانی برنده های واقعی و غیر مستقیم این رقابت ها می باشند. 3- آیا تجارت سازمان های رقیب در حال رشد و یا رکود و یا حتی در حالت سکون است؟ 4- چه چیزهایی می توان از عملیات و یا از تجارت و بازاریابی آنها (رقبا) آموخت 5- نقاط قوت و ضعف آنها چه چیزهایی می باشند. 6- چگونه محصولات و خدمات آنها با محصولات شما در تفاوت می باشند.

### تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

تفکر استراتژیک می تواند یک مهارت اکتسابی و بر پایه ساختار برنامه ریزی استراتژیک، مرتب و به روز شود تا بتواند جهت ارتقاء مدیریت یک سازمان به کار برده شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک شامل کاربرد استراتژی در عمل به جای ارتقاء و توسعه انتزاعی استراتژی در ذهن را شامل می گردد، البته جهت اجرای برنامه ریزی استراتژیک در کنار آن تفکر استراتژیک الزامی بوده و هرگز بدون تفکر استراتژیک امکان پذیر نخواهد بود. از طرف دیگر برنامه ریزی استراتژیک همواره شامل ارزیابی عملکرد ما نسبت به گذشته را نیز شامل می گردد که مثلاً چه کاری را در سال گذشته انجام داده ایم و حال وضعیت مان نسبت به گذشته چگونه است و آیا عملکرد گذشته خود را بهبود و توسعه داده ایم یا خیر؟ و این عمل قسمت عمده ای از ارتقاء حاشیه ای عملکرد ما را در بهترین حالت ممکن، ایجاد می کند(.(Horwath ,2006 برنامه های استراتژیک به نیازهای بلند مدت می پردازند و جهات عملیاتی جامعی را برای کل سازمان یا واحدهای فرعی عمده، تعیین می کنند. اینها به مدیران در جهت دستیابی به نتایج بلند مدت ممکن، کمک می کنند که وجه تشابه آن نیز با تفکر استراتزیک نیز در همین امر می باشد(ایران نژاد و صادقی،1387،168).

تفکر هر کس در هر سازمانی در دنیای واقعی و پویای امروزی همواره به طرف جستجوی رده کارهایی جهت توسعه خلاقیت و نوآوری است. در این راستا نیز تفکر استراتژیک همواره مبداء کسب نوآوری بوده و پس از آن جهت کسب اهداف با برنامه ریزی استراتژیک ترکیب می گردد. یک نمونه از این نوع فرآیند برنامه ریزی که در بردارنده تفکر استراتژیک است در یک یا چند گروه از سیستم های برنامه ریزی استراتژیک مانند کارت امتیازی متوازن یافت می گردد. انتقاد اصلی که بر دیدگاه سنتی وارد است این می باشدکه همواره به طور عمده بر روی تصویر سازی و اندازه گیری اهداف مورد نظر در سازمان را شامل می گردد که فاقد هرگونه تفکر استراتژیک بوده و از آن غفلت و قصور نماید. و این خود نیز دلیلی برآنست که همواره برنامه ریزی استراتژیک سنتی توسط متخصصان و محافل دانشگاهی (پروفسور هنری مینتزبرگ) به باد انتقاد گرفته شده است. به طور مشابه کسانی که همواره بیان می کنند که برنامه ریزی استراتژیک فقط در خدمت عوامل ثابت بوده و تنها به طور حاشیه ای اهداف را در سازمان تحت تاثیر قرار می دهد که سخت در اشتباهند. این در حالی است که این گونه افراد می خواهند از به کار گیری برنامه ریزی استراتژیک در جوار تفکر استراتژیک خودداری بورزند، در صورتی که یکی ازجنبه های برنامه ریزی استراتژیک که خود یک بخش لایتغییر و جداناپذیر از تفکر استراتژیک است. در اینجا ذکر هفت دلیل که چرا اجرا و بهم پیوسته بودن هر دو تفکر و برنامه ریزی استراتژیک بسیار مهم است لازم و ضروری است.

1- ایجاد یک مسیر بنیانی و چهارچوب اساسی برای عمل 2- محرک هایی برای نوآوری 3- ارتقاء و بهبود تصمیم گیری 4- تغییرات ایده ها از حالت انفعالی و ارتجاعی به حالت تعاملی و پویا و خلاق 5- ارتقاء ارتباطات 6- رهاسازی و تمرکز بر روی قدرت یک سازمان 7- ایجاد کردن اذهان آماده و فعال و پذیرا(.(Horwath ,2006,p2

هنگامی که درک و فهم و تعقل صحیح در ترکیب تفکر استراتژیک در بافت یک سازمان قرار می گیرد تفکر به صورت عملی و قابل اجراء تغییر شکل یافته و یک سازمان را در جهت طراحی و اجرای تمامی استراتژیهایش کمک وهدایت می کند. خانم لیدکا، تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژیهای نو می داند که قادر است قواعد رقابت را تغیییر دهد و چشم انداز کاملا متفاوت از وضع موجود را ترسیم نماید. او برنامه ریزی استراتژیک را ابزاری برای پیاده سازی استراتژی خلق شده از طریق تفکر استراتژیک می داند(ایران نژاد و صادقی،1387،ص93).اگر برنامه ریزی و اجرای آن در یک سازمان فاقد تفکر استراتژیک باشد می توان تصور کرد که نحوه عمل طوری خواهد بود که یک محیط سنتی با ابزارها و ایده های قدیمی و کهنه و فرسوده را ایجاد خواهد نمود.(Horwath ,2006) برنامه ریزی و تفکر استراتژیک دو عنصر ممتاز و جدایی ناپذیر از یکدیگر هستند. لذا تفکر استراتژیک بایستی آغازگر برنامه ریزی استراتژیک بر اساس این دیدگاه باشد، زیرا خود برنامه ریزی در یک سازمان به تنهایی نمی تواند همه استراتژی های لازم را در خلال اجراء تولید کند به خاطر اینکه خود برنامه یک فرآیند تقریبا ازپیش تعیین شده و تحلیل آن برنامه ریزی شده وثابت است و شامل هیچ گونه عناصر و یا متغیرهای انعطاف پذیر نیست و همچنین تقریبا آن همواره چیزی را که بعد ازاجرای استراتژی هایی که از قبل ایده پردازی و تصمیم گیری شده اند را بیان می کند. این خود یک دیدگاهی است که با دیدگاه هنری مینتزبرگ[[2]](#footnote-2) در ارتباط است که خود به طور مستدل یک انتقاد تاثیر گذار درباره طراحی برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

مینتزبرگ بیان کرده است که بر اساس برخی فرضهای نظری و انتزاعی که تصور می شود برنامه ریزی استراتژیک بر پایه انتزاعات و تصورات پیشرفته ذهنی است نادرست می باشد. در این راستا وی به چند مورد از فرضیات اشتباه دیگر اشاره می نماید، اول: پیش داوریها و تصورات غلط ذهنی بر روی پیش بینی ها می باشد، باوری که بیان می کند که برنامه ریزان استراتژیک می توانند چیزی که در بازار کالاها و خدمات اتفاق خواهند افتاد را پیش گویی کنند. دوم: در ما یک تصور و پیش داوری ذهنی غلط درباره تفکیک که بیان می کند که همواره استراتژی های اثرگذار می توانند بر پایه فرایندهای فرموله بندی شده ای تولید شوند که خود آنها از عملیات و محیط تجاری یک سازمان قابل تفکیک هستند. و سوم؛ تصور و پیش داوری غلط درباره ساختار بندی یک ایده، که قابل سوال است که رویه ها را به گونه ای که در واقع استراژی ها را در یک سازمان تولید کند ساختاربندی می کنند در حالی که کاربرد مناسب و واقعی آنها درعملیاتی کردن و به اجرا درآوردن استراتژی های قبلی و جدید در یک سازمان می باشد( .( Heracleous,1998

### تفکراستراتژیک در مقابل برنامه ریزی استراتژیک

در حالت عمومی به نظر می رسد که هردوی واژه های بالا یعنی تفکر استراتژیک و برنامه یزی استراتژیک اغلب و به طور معمول به جای یکدیگر به کار برده می شوند. اما زمانی که این واژه ها به طور دقیق آنالیز و بررسی می گردند تفاوت های اساسی بین آنها معین می گردد در جدول زیر به بررسی این دو مقوله پرداخته می شود:

جدول شماره2-2: تمایز بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **تفکر استراتژیک** | **برنامه ریزی استراتژیک** |
| **چشم انداز آینده** | فقط شکلی از آینده را می تواند پیش بینی  نماید. | آینده قابل پیش بینی و نیز قابلیت تعیین جزئیات آن وجود دارد. |
| **شکل گیری و اجراء استراتژیک** | شکل گیری و اجراء در تعامل با یکدیگر هستند اداره آنها نسبتا هم بصورت زنجیره ای و هم گسسته می باشد. | نقشهای شکل گیری و اجراء می تواند بصورت منظم تقسیم شده باشد. |
| **نقش مدیریتی در ایجاد استراتژی** | مدیران سطوح پایین به صورت شفاهی و خیلی کم در ایجاد استراتژی دخالت دارند ولی آزادی عمل فرصت طلبانه ای در پاسخ به وضعیتهای بوجود آمده دارند. | مدیران اجرایی ارشد اطلاعات مورد نیاز خود را از سطوح پایین تر کسب کرده و از آن در ایجاد یک برنامه استفاده کرده و به مدیران سطوح پایین جهت اجرا،ارجاءمی دهند. |
| **کنترل** | مبتنی بر خود ارجاعی-یک احساس نیت استراتژیک و هدف گذاری شده در ذهن مدیران و در سرتاسر سازمان و نیز به عموان یک راهنما در انتخابهایشان در فرآیندهای روزمره که اغلب مشکل ارزیابی و نظارت دارند. | اظهار به کنترل توسط ارزیابی سیستمها،فرض اینکه سازمانها می توانند ارزیابی و نظارت متغییرهای مهم هر دوی آنها را با دقت و بطور سریع انجام دهند. |
| **نقش مدیریتی در اجراء** | همه مدیران به درستی سیستمهای برگتر و ارتباط بین نقش هایشان و وظایف آن سیستم را درک می کنند،و این به همراه وابستگی بین نقشهای متفاوتی که شامل سیستم می شود. | مدیران سطوح پایین نیاز دارند فقط بدانند نقششان خوب است و می تواند انتظارات ایشان را برآورده سازد. |
| **ایجاد استراتژی** | دیدن استراتژی و تغیر آن مثل یک پیوند ناگسستنی و پنداشتن اینکه یافتن گزینه های جدید استراتژیک و اجراء موفقیت آمیز آنها، سخت تر و مهمتر ار ارزیابی آنها است. | چالش تنظیم رهبری استراتژیک یک تحلیل اولیه است. |
| **فرآیند ها و خروجی** | دیدن فرآیند های برنامه ریزی،خودش مثل یک عنصر که دارای ارزش افزوده است مهم است. | تمرکز بر خلق برنامه مثل اهداف نهایی است. |

Source: Baloch & Inam,2008” Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage”

ازسوی دیگر اگر به تفاوت های بین این دو دقت فراوان شود، می توانیم فرق بین آنها را به صورت زیر خلاصه کنیم:

1- تفاوت اول را می توان این گونه بیان کرد که تفکر استراتژیک فرایند شناختی است و با همه ویژگی هایی که ذکر می شود آن همواره آغازگر برنامه ریزی و عملا جهت پیاده سازی برنامه های استراتژیک است که به موجب آن یک شخص همواره به نحوه توسعه آتی سازمان، در حالی که ویژگی های آن سازمان را به همراه گذشته و حال در نظر دارد پی برده و درک می کند.

2- تفکر استراتژیک یک تجربه شخصی بوده و به طور کاملاً برنامه ریزی نشده و بدون هیچ گونه تصمیم و یا عمل که ملزم به اجرا و طرح ریزی باشد در ذهن انسان متبلور می گردد. به عبارت دیگر، این نوع تفکر، نیازمند فقط درجه ای خفیف تر از برنامه ریزی است که دربردارنده تصمیمات وعمل مرتبط به آن باشد. لذا در این راستا برنامه ریزی نامطلوب می تواند به طور معکوس نتیجه تفکر استراتژیک را سست و تضعیف نماید. به عنوان مثال و نمونه می توان به مواردی اشاره کرد، فرضاً زمانی که ایده های استراتژی و مدل ها کاملاً به طور خودکار و با اطلاعات نامناسب به کار برده شوند و یا فقط مدیران به طور سلسله مراتب وار نقش تصمیم گیری و اساسی و مهم را در سازمان عهده دار باشند نتایج کاملا ضعیف خواهد بود((tavakoli & Lawton , 2005.

### وابستگی و هم ترازی اساسی

هراکلئوس[[3]](#footnote-3) در سال1998می گوید که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک به هم مرتبط بوده و وابستگی و شاید هم ترازی مهمی با هم دارند، سامپسون و استریکلند [[4]](#footnote-4) بیان می کنند که یک سیستم مدیریتی استراتژیک و طراحی شده دقیق، خود تفکر استراتژیک را در یک سازمان تسهیل و ترغیب می نماید. برنامه ریزی استراتژیک به طور معمول در بالاترین رده های سازمانی اتفاق می افتد ولی استراتژی خلق الساعه می تواند در همه سطوح سازمانی اتفاق افتد. عکس العمل فی البداهه اگر موفقیت آمیز باشد (در سطوح پایین)، دلیل آن این است که آن معمولاً در داخل برنامه های استراتژیک توسط مدیریت ارشد سازمان تطبیق و برنامه ریزی شده است ((tavakoli & Lawton , 2005,p.158 .طبق نظر اُ شاناسی وابستگی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک اینگونه بیان گردیده است:

#### شکل شماره2-1: تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

**داده های انعطاف پذیر**

* تکنولوژی
* افراد/مهارتها/سبکها/ارزشهای به اشتراک گذاشته شده
* ساختار
* سیستمها و فرآیند ها

**حل کردن مشکل**

**نیت استراتژیک**

**تفکر استراتژیک**

**مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی**

**تفکر در زمان**

**خروجی**

* حل کردن مشکلات استراتژیک
* درک و ترسیم چشم انداز برای آینده شرکت
* شکستن انطباق مدل 7Sمکنزی
* شکل گیری و انجام استراتژی هم بصورت پیوسته و گسسته واقع می شود
* تسریع پاسخگویی به مشتری و بازارها
* افزایش توانایی اداره تغیر: " مدیریت تحول"
* توانایی تغیر سریع: "انعطاف پذیری"

**برنامه ریزی استراتژیک**

- تعیین نمودن،ایراد تمامی جزئیات و چشم انداز عملی آینده

- تفسیر هر مرحله استراتژی در سطوح مختلف(شبکه،سازمان،کسب وکار و وظیفه

- طرح یک برنامه عملی

O’shannassy ,2002” Modern strategic managemen” Source:

### برخی کمبودها و محدودیتهای تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

هر دوی برنامه ریزی و تفکر استراتژیک کاستی ها و کمبودهایی را دارند. اولا: برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در رده های بالای سازمانی است و مدیریت معمولاً مجبور است که بر روی اطلاعات قدیمی تکیه کند. اطلاعاتی که معمولاً یک یا چند دوره را درگذشته بیان می کنند که با پیشرفت ها و توسعه های جاری، جهت آنالیز و بررسی کردن، مرتبط نیستند. و همچنین ضعف دیگر آن اینست که در بعضی شرایط، به استفاده از دانش و تجربه ای از کارکنان زبده و کارآموزده توجه نمی شود، این موضوع توسط صاحب نظران مدیریت برای مدت زمان مدیدی است که شناخته شده است ولی هنوز در قالب اکثر بخش های سازمانی، تایید شده و به کار گرفته می شود و رویه ای است که علارغم انتقادهای وارده بر آن، به طور گسترده در سازمان ها استفاده گشته و شاید رهایی از آن را غیرقابل امکان گردانیده است((tavakoli & Lawton , 2005. از دیگر محدودیتها می توان به نیاز به هزینه بسیار بالا برای این نوع برنامه ریزی اشاره کرد که موجب می گردد اغلب سازمانهای کوچک از آن استفاده نکنند.همچنین این نوع برنامه ریزی احتیاج به زمان طولانی دارد. در بعضی از موارد بیان شده که برنامه ریزی استراتژیک از انعطاف پذیری مناسب برخوردار نیست که در نوبه خود همین امر به عنوان مانعی برای خلاقیت و نوآوری است(الوانی،1387،65).

### یک راه کار مناسب جهت عملکرد بهتر

پورتر[[5]](#footnote-5) در این باب می گوید: راه کار بهتر و معقول، زمانی اجرایی و عملی است که هر دو عمل برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در قالب یکدیگر و با هم اتفاق افتند. گر چه نقش بندی آن آسان تر از عمل کردن آن است، انحراف در برنامه های استراتژیک و خطاهای بالقوه ناشی از عکس العمل های استراتژیک فی البداهه(تفکر استراتژیک) می توانند فقط توسط درگیری هر دوی آنها اصلاح و بهبود یابند.

گری همل و پاراهالاد [[6]](#footnote-6)می گویند: در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، با توجه به کاهش تصمیم های صحیح استراتژیک، (چون اطلاعات مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک با برنامه ریزی عادی فرق می کند و بیشتر اطلاعات بصورت کلی است در این صورت احتمال ریسک تصمیمات بالا می رود) بهترین راه کار زمانی است که هر دو سطح برنامه ریزی(از قبل طراحی شده و خلق الساعه) و تفکر استراتژیک در تعامل و ارتباط با یکدیگر باشند فقط دراین حالت است که مدیریت ارشد می تواند ایجاد تفکرو ایده های استراتژیک جامع را تسهیل و آسان نماید و یا وی می تواند اهداف استراتژیک یک سازمان را معین کند. و همچنین این کار توسط طرح های تشریح شده توسط مدیران ارشد صورت خواهد پذیرفت، به طوری که فرصت های بیشتری را برای کارکنان رده پایین فراهم خواهد آورد که خلاق بوده و ایده های استراتژیک خودشان را جهت اجرای کارهای عملیاتی در کنار هم قرار دهند. لذا این طریقه عمل در مجموع ، قابلیت های یک سازمان را در قالب تفکر و تصمیم گیری استراتژیک افزایش خواهد داد. گرچه کیفیت تفکر می تواند توسط انتقال سریع اطلاعات اقتصادی و مالی به همراه تجارب و درک و فهم کارشناس یک سازمان و به طور سلسله وار نسبت به همدیگر، افزایش یابد((tavakoli & Lawton , 2005.

### برنامه ریزی استراتژیک طی زمان های متمادی در قالب تفکر استراتژیک تکامل یافته است

برنامه ریزی استراتژیک به طور چشمگیر از اوایل 1970 رشد و توسعه یافته است. و همچنین با حفظ کاستی های ایده های ابتدایی خود، به مرور زمان در قالب یک سیستم کارا و پویا تکامل یافته است. تغییرات مهمی که بنابه این دیدگاه وجود دارند عبارتند از: ایجاد تغیر در مسئولیت پذیری برنامه ها از طرف کارکنان به طرف مدیران خطی تمرکز زدایی از طرف مدیران به طرف سایر بخش های تجاری و واحدهای طبقه بندی شده یک سازمان- توجه بیشتر به طرف تغییرات محیطی و فرهنگی سازمان- انتخاب گلچینی از تکنیک های برنامه ریزی پیچیده- وتوجه بیشتر به آداب و رسوم و فرهنگ یک سازمان به عنوان واقعیت های کارهای اساسی. در ارتباط با این، دیدگاه سنتی دیگری وجود دارد که بحث می کند که برنامه ریزی استراتژیک می تواند در همه بخش های یک سازمان مفید گردد اگر، در قالب یک سیاست مناسب و صحیح اجرا گردد به طوری که تمام مدیران به طور سلسله وار درگیر مسئله کرده و واحدهای تجاری را در قالب ساختارهای سازمانی به طور صریح و صحیح توجیح کنند و همچنین یک سری مراحل صریح و واضح در همه بخش های یک سازمان با ترکیب کردن طرح ها با کنترل های سازمانی دیگر داشته باشند.

از نتایج حاصل از این دیدگاه چنین استنباط می شود که اینها در حقیقت استراتژی هایی جهت پاسخ گویی به تغییرات در قالب بندی برنامه های سنتی می باشند. در این دیدگاه بنابراین برنامه ریزی وتفکر استراتژیک بیشتر با کارهای سازمانی که یک سازمان را احاطه کرده است شناخته شده هستند، با توجه به اینکه فرآیندهای عقلانی و تفکر نیز درگیر مساله می باشند، تفکر استراتژیک لذا به عنوان یک مرحله تکامل از برنامه ریزی استراتژیک به تصویر کشیده شده است و گفته می شود که در ریشه های آن کمتر تمایل به طرف رئیس گرایی در یک سازمان داشته و بیشتر به روش ها و راه کارهای ارایه شده هر چند پیچیده توسط کارکنان یک سازمان گرایش دارد( .( Heracleous,1998,p.483

### برنامه ریزی استراتژیک یک تفاوت اساسی را به وجود می آورد

اگرمبنای استراتژی های جاری بر پایه کسب وکار گذشته باشد باعث می شوده که یک سازمان تولید گرا به وجود آمده و سازمان را به طرف یک سازمان بدون تحرک (غیر منفعل) هدایت می کند تا جایی که موجب می گردد افراد آن سازمان، فعالیتهایی غیر اثر بخش و یا غیرخلاقانه و غیر مبتکرانه ای را دنبال کنند. جهت ارزش گذاری به زمان، انرژی، و منابعی که یک سازمان نیاز دارند باید فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بایستی بیشتر صورت پذیرد. این عمل یک تفاوتی را در یک سازمان ایجاد کند که افراد آن، سازمان را مدیریت و هدایت کرده و همچنین باث می شود افراد، سازمان را در ساختن تصمیمات بهینه و اینکه چگونه این تصمیمات را عملی نمایند هدایت و راهبری کنند و از نظر تعهد و سرسپردگی به سازمان، کارکنان سازمان وحتی تک تک اشخاص آن سازمان طوری به بار می آیند که بهترین اشخاص در انجام وظایف محوله، تربیت شده و در اذهان کارکنان سازمان این فکر که همیشه باید یک دید کلی وجامع نگر به جای بخشی و سطحی نگر بودن را به وجود آورند.

برنامه ریزی استراتژیک باید بصورت یک چهارچوب جامع و کلی باشد که بسیار فراتر از کنار گذاشتن یک یا چند طرح که جهت راضی و خوشنود ساختن یک مدیر صورت می پذیرد باشد. نیازهای استراتژیکی که جهت برنامه ریزی استراتژیک سازمان لازم است باید شناسایی گردد مثل : 1- ارزیابی فرهنگ یک سازمان مثل: در رهبری آن، مدیریت و حتی نظارت کنندگان 2- شناختن خوب (البته نه درصد بسیار عالی) از اینکه افراد در یک سازمان در کجا قرار دارند و چگونه عمل می کنند. 3- کشف و تشخیص دادن یک جریان جاری از ایده ها و روشها و اعمال صورت گرفته نشده جدید در یک سازمان 4- تفکر و ایده پردازی در راه کارهای جدید و دیدن روابط بین تمام قسمتها وامکانات موجود در یک سازمان و برنامه ریزی در جهتی که مطابق با محیط های خارجی و داخل یک سازمان باشد 5- در نظر داشتن یک دیدگاه صادقانه وصریح در مورد چالش هایی که شما در یک سازمان مواجه می شوید و قدرت ها و شایستگی و تخصص هایی که شما وکارکنان شما جهت مقابله با آن چالش ها را در اختیار دارید. 6- شناختن و بکاربردن فرهنگ تهاجمی در یک سازمان و به طور ویژه اثرات آن بر روی امکانات و امنیت قابل قبول در یک سازمان 7- درک اثر امکانات و منابع بر روی رفتارهای تهاجمی و در نتیجه بر روی امنیت منابع 8- بنا کردن و راه اندازی ارزیابی های موفقیت و ابزارآلات آن جهت مقایسه و تخمین نتایج ومکانیزم هایی برای اندازه گیری نتایج جاری و بازخورد و بازدهی کارکنان یک سازمان 9- توسعه و ارتقاء یک طرح جهت مدیریت تغییرات 10- ساختن یک تعهد دراز مدت جهت تفکر استراتژیک و همچنین برنامه ریزی استراتژیک در جای جای منابع موجود kaufman & et al , 2003) (.

### چارچوب رابیک کیوب [[7]](#footnote-7) مدلی از برنامه ریزی استراتژیک با محوریت تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک بیان می کند که چه گونه این نوع طرز تفکر می تواند عامل توسعه شود و همچنین با توجه به امکانات موجود یک سازمان چه معنایی می دهد و اثر آن بر روی اینکه چگونه امکانات یک سازمان عمل خواهند کرد چه خواهد بود. لذا دراین راستا باید در جوانب برنامه ریزی استراتژیک زیر در نظر گرفته شوند. مدل زیر به برنامه ریزی استراتژیک با محوریت تفکر استراتژیک پرداخته است.همانگونه که در اکثر جوانب این مدل دیده می شود تفکر استراتژیک نقش محوری را ایفا می نماید و چون این مدل بر اساس تفکر استراتژیک است به خاطر همین امر، به مسائل به صورت کلی نگریسته شده است.

* جنبه1، (سبز)، صحنه پردازی کردن: شناخت همه مواردی که لازم و واجب است جهت پیش برد تفکر استراتژیک و اطمینان از منابع موثر (کارا) جهت برنامه ریزی در محیط با توجه به امکانات موجود و با در نظر گرفتن تاثیرات خارجی آن.
* جنبه2، (قرمز)، شناسایی کردن موارد استراتژیک: شناسایی کردن چالش هایی که منابع سازمان با آنها مواجه هستند، مانند شایستگی های محوری، مهارت ها و ارزش هایی که جهت مواجه شدن با آن چالش ها لازم و ضروری است و همچنین عناوین استراتژیک متعدد که امکانات موجود در یک سازمان نیاز دارند تا پردازش و بارگذاری گردند.
* جنبه 3، (نارنجی)، ترسیم و تصویرسازی در مورد آینده: ایجاد یک چشم انداز و دیدی برای کارهای برنامه ریزی شده، و همچنین ترکیب بندی و طراحی دیدگاه برای آینده و آماده شدن جهت مواجه شدن با تغییرات.
* جنبه 4، (آبی)، مهارت سازی وآماده سازی برای استراتژی ها: آزمایش کارایی و موثر بودن فرهنگ جاری درسازمان ها و برنامه ها وخدمات و شناسایی اینکه چه چیزی جهت تغییرات نیاز بوده و درک اینکه این تغییرات و امکانات لازم جهت ایجاد آنها چگونه برآورد و تخمین زده شوند تا یک طرح و برنامه ریزی را به وجود آورند.
* جنبه5، (سفید)، آوردن و پیاده کردن استراتژی ها در محیط واقعی: بنیان گذاری اهداف و شناسایی راه کارهایی جهت آوردن تفکر استراتژیک در قالب عملیات روزانه و ارزیابی پیشرفت ها جهت مواجه شدن با اهداف مدنظر.
* جنبه6، (زرد)، حمایت و پشتیبانی از تغییرات: کشف راه کارها جهت درگیری همه سهامداران در تضمین موفقیت ها و آگاهی دادن و تشریک اطلاعات، بازسازی پیشرفت سازمانی وساختن اینکه چه چیزی را ما نیاز داریم که یاد بگیریم و انجام دهیم تا موفقیت مورد نظر در سازمان کسب گرددFlaherty,2007,p.51)& (Associates.

### آیا تفکر استراتژیک با برنامه ریزی استراتژیک سازگار است؟

همانطور که در قسمتهای قبل تر اشاره گردید لازمه برنامه ریزی استراتژیک داشتن تفکر استراتژیک است.در محیط کنونی سازمانها می توانند بدون داشتن برنامه ریزی استراتژیک به حیات خود ادامه دهند ولی بدون داشتن تفکر استراتژیک محکوم به فنا می باشند. با استفاده از ادغام تفکر و برنامه ریزی استراتژیک سازمانها می توانند به یک مزیت رقابتی دست یابند. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک ، تاثیر حیاتی بر سازمان و بقاء آن دارند چراکه با استفاده از تفکر و برنامه ریزی استراتژِیک ، فرصتها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعفها در سازمان و محیط خارجی آن شناسایی می گردد وجهت پاسخگویی، تدابیر لازم اندیشیده می شود و به اجراء درمی آید(گلکار و ناصحی فر،1384). تفكر استراتژيك و برنامه ريزي استراتژيك دو مفهوم جدا از هم هستند و برنامه ريزي استراتژيك فرايندي است كه بعداز تفكر استراتژيك اتفاق مي افتد. چنانچه قبلا گفته شد:مينتزبرگ تمايز آشكاري بين تفكر استراتژيك و مفاهيمي چون برنامه ريزي استراتژيك قائل است. او اشاره مي كند كه برنامه ريزي استراتژيك، تفكر استراتژيك نيست و استدلال مي كند كه هركدام از واژه ها بر مراحل مختلفي از فرايند توسعه استراتژي توجه دارند. از ديد وي، برنامه ريزي استراتژيك بر تجزيه وتحليل تمركز داشته و با تعيين و فرموله كردن استراتژي هاي موجود سروكار دارد. درحالي كه تفكر استراتژيك بر تركيب تاكيد داشته و با استفاده از شهود وخلاقيت يك نگرش منسجم در سازمان ايجاد مي كند. او ادعا مي كند كه برنامه ريزي استراتژيك فرايندي است كه بايد بعد از تفكر استراتژيك اتفاق بيفتد.

هراكلـیـوس با مقايسه يادگيري تك حلقه اي و دوحلقه اي، بين برنامه ريزي استراتژيك و تفكر استراتژيك تفاوت قائل شده است. از ديدگاه وي اولي (يادگيــري تك حلقه اي) مشابه برنامه ريزي استراتژيك و دومي (يادگيري دوحلقه اي) مشابه تفكر استراتژيك است. وي ادعا مي كند كه يادگيري تك حلقه اي شامل تفكر در قالب مفروضات موجود و اقدام براساس مجموعه ثابتي از اقدامات بالقوه جايگزين است. درمقابل، يادگيري دو حلقه اي مفروضات موجود را به چالش وامي دارد و راه حلهــاي جديد و نوآورانه اي را توسعه مي دهد كه به اقدامات بالقوه مناسبتري منجر ميشوند.هراكلوس استدلال كرد كه يادگيري تك حلقه اي و دو حلقه اي، برنامه ريزي استراتژيك و تفكر استراتژيك در يك فـــرايند مباحثه اي مرتبط به هم هستند و براي [مديريت](http://emodiran.com) استراتژيك اثربخش از اهميت يكساني برخوردارند (آقازاده،1384،19).

همه شکستها و پیروزیها و توانایی پیشرفت، بالا و پایین شدن ها ، بالا رفتن از نردبان انتزاع (یک جور دیگر دیدن و دیدن پدیده ها بدون رابطه های عینی آنها) و در عین حال دیدن هم یک تصویر بزرگ عینی وهم پیامدهای عملیاتی آن، از نشانه های رهبران برجسته و استراتژیست است ( .( Heracleous,1998با توجه به همین مساله، افکار سنتی حاکم بر برنامه ریزی استراتژیک، بطور شدیدی از سوی عوامل محیط تجاری نوین مورد انتقاد قرار گرفته است. برنامه ریزی استراتژیک از قدیم با استفاده از رهبری استراتژیک به تصمیم گیری استراتژیستها کمک کرده و بیان می نماید که سازمانها چطور تشکیل شده اند و نیز موجب می گردد که تخصیص منابع بخوبی هدایت شود. از مهمترین انتقاداتی که بر برنامه ریزی روتین وارد شده این است که آن تنها به جستجوی محیط بیرونی در حال و گذشته اکتفا می کند و این در حالی است که محیط کنونی طلب می کند که با در نظر داشتن آنها، بر چگونگی ترسیم دوباره آینده تمرکز نماید، جهت بودن در راستای این مسیر، نیاز به تفکر استراتژیک بیشتر بارز و نمایان است. تفکر استراتژیک بطور واضح اشاره به خلاقیت و فرآیند تفکر واگرا دارد.آن یک روش ایجاد استراتژی است که متصل به طراحی دوباره آینده و خلق فضای جدید رقابتی، که مخالف رشد اهسته یا بازارهای منقبض وابسته، است(Lawrence ,1998 (. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک می توانند مکمل یکدیگر باشند. تفکر استراتژیک، استراتژی می آفریند و راستای حرکت موفقیت آمیز سازمان را معین می سازد و برنامه ریزی استراتژیک به عملیاتی کردن آن کمک می کند. هنری مینتزبرگ "متفکران" و "برنامه ریزان" استراتژیک در عین حال که از هم جدا می کند آنها را با ابعاد خلاقانه استراتژی به یکدیگر مرتبط می سازد(غفاریان و کیانی،1387).

اگر بازهم بخواهیم از یک بعد دیگر به این مسئله بنگریم می بایست متذکر شویم که تفکر استراتژیک یک تصویر کلی از آینده که سمت و سوی حرکت سازمان را مشخص کرده و استراتژی لازم جهت رسیدن به اهداف آرمانی را با استفاده از عاملی به نام "نیت استراتژیک " ارائه می نماید، شایان ذکر است که اشاره نماییم نیت استراتژیک توسط دو صاحبنظر در امر استراتژی به نامهای همل و پاراهالاد ابداع نموده اند، نیت استراتژیک درحالت کلی به بلندپروازیهای معقول سازمانها و شرکتها گفته می شود. برنامه ریزی استراتژیک نیز مراحل رسیدن به اهداف را با استفاده از داده هایی با درصد اطمینان بالا و مطابق با استراتژی حاصل از تفکر استراتژیک پیش بینی می نماید.

### دلایل اهمیت برنامه ریزی و تفکر استراتژیک جهت کاربرد مکملی باهمدیگر

هفت دلیل وجود دارد که چرا ما به برنامه ریزی و تفکر استراتژیک بصورت مکمل هم اهمیت می دهیم:

1. ایجاد یک مسیر و چارچوب برای عمل.

2. برانگیختن و تحریک نوآوری.

3. بهبود تصمیم گیری

4. تغییر ذهنیت از واکنشی به تعاملی.

5. افزایش ارتباطات.

6. آزادسازی و توجه به منابع قدرت و قدرت سازمان.

7. ایجاد اذهان آماده و مجهز(Horwath,2006).

### فاکتورهای اساسی موفقیت دربرنامه ریزی و تفکر استراتژیک و به کارگیری آنها

عوامل بنیادین زیادی جهت موفقیت در این دو مورد بیان گشته است که در زیر به چکیده ای از آنها اشاره شده است:

1. تغییر وجابجایی مدل: مدل ذهنی خود را در سازمان تغییر دهید وآن را به گونه ای تغییر دهید که همواره بزرگترین و فراگیرترین موفقیت های را در ذهن در برداشته باشد. همواره راحت طلبی و راحتی را از تفکر خود عاری و دور ساخته و دو راه کار زیر در نظر بگیرید،

الف: اثر مثبت بر روی جامعه و کیفیت توسعه یافته در زندگی

ب: سوددهی طولانی مدت.

2- نتایج و راهکارها و مفاهیم: بین نتایج وراه کارها همواره تمایز قائل شوید وهمواره نتایج خود را در سطوح کلان، متوسط و خرد تعریف و قالب بندی کنید. طوری آنها را مدنظر قرار دهید به طوری که بیان نگر نحوه تصمیم گیری شما در چگونگی انتخاب کردن راهکارها و روشها و اینکه چگونه باید آنها را کسب کنید باشند.

3-ارتباط دهی برنامه های کلان،متوسط و خرد و استفاده از هر سه سطح برنامه ریزی در نتایج کلان،متوسط و خرد.

4-اهداف قابل سنجش،توسعه اهداف قابل سنجش در هر سه سطح نتایج که بطور سیستماتیک در یک زنجیره ارزش افزوده ارتباط داده شوند.

5- چشم انداز ایده آل:استفاده از یک چشم انداز ایده آل مثل یک اساس برای تفکر و برنامه ریزی استراتژیک. در محدودیتها و پارادایم های جاری سازمانتان گرفتارنشوید.

6- نیازهایی که موجب شکاف در نتایج هستند: تعریف نیازهایی که موجب شکاف در نتایج می باشند. مثل: منابع نامطلوب، دارائیها و روشهای غیرمفید( اگر اینگونه نیازها که موجب شکاف بین نتایج مطلوب و نتایج بدست آمده می گردند مشخص شوند برنامه ریزی استراتژیک به خاطر اطلاع از نقاط ضعف سازمان با ریسک پذیری کمتری همراه بوده و تفکر استراتژیک نیز بر پایه اطلاعات مفید بنا می گردد kaufman & et al , 2003,pp44-46) (.

حال اگر بخواهیم بصورت کلی فاکتورهای مهم را بیان نماییم باید به این مسائل اشاره نماییم:

توجه به دورنماهای گوناگون و فواید و ارزشها بوسیله جمع آوری اطلاعات تاثیر گذار.\*تصمیم گیری آگاهانه و معقول بوسیله تحلیل فرضیات\*افزیش عملکرد سازمانی بوسیله تحلیل معانی ضمنی\*افزایش یادگیری سازمانی بوسیله مشارکت و تیم های کاری\*درک اینکه ماهیت برنامه ریزی استراتژیک چه چیز است یا نیست\*ایجاد یک فرآیند ساختاریافته معقول\*موضوعات مهم بطور واضح شناسایی شده باشند\*استراتژیها،دسیافتنی واقع گرایانه باشند\*ورود کارشناسان خارج از سازمان(درموقع نیاز)\*تاکید بر تفکر و عمل استراتژیک(Killian,2003).

### بازنگری درباره مدیریت استراتژیک جدید

پیرس و رابینسون [[8]](#footnote-8)اعتقاد دارند که مدیریت استراتژیک به طور سنتی شناخته شده، که دربرگیرنده برنامه ریزی، پیشبرد، سازمان دهی، و کنترل استراتژی سازمان را می باشد. اگرچه در فرآیند استراتژیک پیچیده و مدرن بسیار مشهود است که یک رابطه خطی مابین ساختار بندی استراتژیک وانجام آن وجود دارد ولی کسب آن رابطه و اجرای آن بسیار پیچیده وبه آسانی که قابل تصور است نمی باشد. به طوری که هراکلئوس[[9]](#footnote-9) استنباط می کند که در حال حاضر تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در فرآیندهای منطقی به هم وابسته و مرتبط می باشندبگونه ای که هردوی آنها لازم بوده و بسیار کارآ برای مدیریت استراتژیک می باشند. هراکلئوس یک صاحبنظر مدیریتی است که می گوید تفکر استراتژیک در ارتباط با خلاقیت و برنامه ریزی استراتژیک می باشد البته وی بعد از تحلیل و پردازش دقیق موضوع، این مطالب را بیان می کند. او متوجه می شود که مدیران دائماً محل دو فرایند متمایز (برنامه ریزی و تفکر) را تغییر می دهند ولی در عین حال در می یابند که این دو فرآیند کاملاً از نظر مفاهیم مرتبط به یکدیگر می باشند ( .( Heracleous,1998در ابعاد وسیع اگر بیشتر در مورد موضوع بحث گردد روشن می شود که تفکر استراتژیک همواره خلاقیت و تحلیل و آنالیز ها را در برگرفته به طوری که حتی در حل یک مشکل و یا رویکرد و فرضیه نیز می تواند الهام بخش باشد. وپس از آن است که نتایج حاصل از فرآیند تفکر استراتژیک شعله ور می گردد.

عملیاتی کردن و مستندسازی در برنامه ریزی استراتژیک همواره بیان می کند که یک فرآیند تکراری جاری، در کجای یک سازمان قرار دارد. به طوری که حتی اکلس[[10]](#footnote-10) بیان کرده که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک حتی می توانند با هم متقارن و هم زمان باشند و به صورت ترتیبی و سلسله وار در جای جای یک سازمان در پیش هم بوده که بدون اینکه چیزی هم مابین آنها پدیدار گردد(O’shannassy ,2002 ).

#### شکل شماره2-2: رابطه تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک با مدیریت استراتژیک

**نقش برنامه ریزی استراتژیک:**

درک کردن و پشتیبانی از توسعه استراتژیها بوسیله فرآیند تفکر استراتژیک و ترکیب اینها و تقویت کسب و کار

**نقش تفکر استراتژیک:**

جستجوی نوآوری و چشم اندازهای جدید و آینده خیلی متفاوت که یک سازمان را ممکن است به تعریف دوباره استراتژیهای اصلی و حتی صنعت آن هدایت کند.

**Source:** Loizos heracleous” Strategic thinking or strategic planning”

## جایگاه خلاقیّت و شهود در تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک ترکیبی از خلاقیت و کارآمدی و درگیری شهودی و ادراکی افراد در یک سازمان می باشد، تفکر استراتژیک به عنوان یک فرضیه تصور شده که تولید ایده ها و نیز آزمایش آنها و اهداف و راه کارهای تاثیر گذار را شامل می گردد. این نوع نگرش به تفکرشهودی و آنالیز گرایانه را که نیز مینتزبرگ به آن اشاره دارد نیز برمی گردد (Liedtka,1998)،و همچنین بایذ اشاره کنیم که این نوع تفکر یک ایده پردازی خطی با پردازش مرحله به مرحله ای نمی باشد و این نوع تفکر صد درصد نیاز به ایده پردازی غیرخطی دارد تا بسط و توسعه یابد.

صاحب نظران بسیاری بیان می کنند که مفاهیم تفکر شهودی به مشابه یک فرآیند تفکری است که داده های آن اغلب و بیشتر توسط دانش و اطلاعات کسب شده بطور اتوماتیک و خودکار می باشد و ستاده ها و خروجی های آن، یک احساس و یا بیان یک نتیجه گیری است، مانند ساختاری که در خدمت تصمیمات و قضاوت ها می باشد. خلاقیت در ایجاد یک راهکار جهت سازگاری با اوضاع موجود و یا حتی تغییر شرایط موجود نیز می تواند بکار آید. در کنار سایر عوامل خارج از یک سازمان، افرادی در درون یک سازمان وجود دارند که فقط تنها دلیل حضور آنها، حضور در یک سیستم اجتماعی است که در سازمان به ایفای نقش و عمل محول شده می پردازند که در جهت غریزه می کنند و در این وضعیت، حضور و نقش آنها ممکن است به عنوان تهدید و یا حتی فرصت برای خلاقیت در نظر گرفته شود (Jelenc, 2008 , p. 66).

### خلاقیت استراتژیک:

یک بخش مهم از تفکر استراتژیک، نوآوری و خلاقیت استراتژیک می باشد، برای اینکه این نوع تفکر بطور خاص در حال یافتن راه کارهایی برای مشکلات نامعلوم، پیچیده و مبهم است و همواره در حال یافتن راه کارهایی می باشد که شاید دیگران از آن ها غفلت کنند، لذا این موضوع بسیار مهم و اساسی است که مثلاً یک کارمند در مواجه با مشکلی در یک سازمان خلاقانه عمل نماید (Loehle, 2010)، خلاقیت یک واژه کلیدی می باشد که منجربه تفکر استراتژیک نیز می شود و ویژگی اصلی آن این است که قادر است تفکر و عملکرد سنتی را از خود دور سازد (Jelenc, 2008, p.76). تفکراستراتژیک نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد که شامل و نیازمند کلیه کارها و تحقیقاتی می باشد که بر پایه ارزیابی و آزمون عوامل گوناگون مانند نوع و تنوع متقاضیان و نیازهایشان در یک سازمان، و حتی کارمندان یک شرکت صنعتی، در بهترین وجه ممکن است. این نوع تفکر بیان می کند که چه چیز و چرا باید در فرآیند تصمیم گیری در نظر گرفته شود. و همواره پاسخگوی این سوال است که چه کاری باید صورت پذیرد و چرا؟ این نوع تفکر و ایده پردازی، یک فرایندی از آزمایش همه عوامل در حالتهای گوناگون و مختلف پیش آمده می باشد. مثلاً درک احتیاجات مشتریان و مطمئن بودن از اینکه تمام آنها در رابطه با الزامات استراتژیک تعریف شده شفاف و واضح بوده، که از دیگر ویژگیهای این نوع تفکر و ایده پردازی است (Baloch & Inam ,2008, p.4). از جهت دیگر دیدگاه استاندارد درباره خلاقیت بطور جدی در ارتباط با تقاضا برای حل مشکلات استراتژیکی است. یک تصویر واضح از شخص خلاق می تواند شامل هنرمند، و یا مثلاً موسیقی دان باشد که حتی امکان دارد نوع خاصی از سبک زندگی، مثلاً دارای زندگی ماجراجویانه ای باشد، مانند نوع پوشش لباس در حالت های بسیار عجیب و غریب. لذا این موضوع خود بیانگر یک تضاد و تعارض بین چنین شخصی با شخصی که بسیار عادی و متعارف زندگی می کند، می باشد. خلاقیت بطور معمول توسط روانشناسان به گونه ای مطالعه و ارزیابی می گردد که معمولاً فقط در بردارنده نو آوری ابتدایی است. انواع بررسی ها و مطالعات که بطور معمول شامل تولید پاسخ های نو و بدیع مانند کاربرد قیاس و تناسب و شباهت و همسانی و یا توانایی وصل دادن توسعه تفکر مثلاً در یک موضوع و ... نیز خود نوعی دربردارنده خلاقیت و نوآوری است.

خلاقیت امکان دارد که بطور مستقیم مربوط به هنرمندان باشد خصوصاً یک هنرمند مدرن و خلاق، چون بدعت و نوآوری خود فی النفسه یک عنصر کلیدی از موفقیت می داند، و از نگاهی دیگر پاسخ هایی شبیه پاسخ های دست اول و بدیع و نو غالباً پاسخ های خلاقی نبوده و به خلاقیت استراتژیک مربوط نمی شود ((Loehle, 2000, P.9-15.

عادت های کاری، خود عنصر مهم تأثیرگذار بر روی خلاقیت استراتژیک می باشند، به عنوان مثال تعدادی از افراد خلاق و حتی بسیاری از آنها قادر نیستند فقط یک ایده و راهکار را که از قبل معین شده باشد دنبال و پیروی کنند و در نتیجه برخی از این افراد بازدهی کاری کمتری از خود در چنین محیط هایی نشان دهند و حتی ممکن است رفتار متعارضانه ای از خود بروز دهند(Loehle, 2000, P.20). درتفکر استراتژیک ، اگریک سازمان در ارائه و گرفتن تصمیمات خود کمتر از خلاقیت و درک وسیع از تفکر استراتژیک، استفاده نماید با ریسک و خطرات قابل ملاحظه ای برخورد خواهد نمود و مدیران آن سازمان ها ممکن است که بعدها پی برند سازمان آنها در حال حرکت به سوی یک مسیر سراشیبی و انحطاط است که در عین حال خود مدیران نمی خواستند در آن جهت حرکت کنند و این موضوعی نیست که به سادگی از آن صرفنظر گردد. تفکر استراتژیک برای یک سازمان می تواند در قالب کلی سازمان و یا حتی در قالب اجزاء و بخش های تشکیل دهنده آن سازمان در نظر گرفته و اجرا شود. و هدف از این نوع تفکر در یک سازمان در حالت کلی دستیابی به تفکری کلی و جامع و ماورایی برای اخذ و ارائه تصمیمات و برنامه ریزیهای جامع و ماورایی و حتی در برخی موارد انجام مانورهایی فراتر از سطح سازمان در جهت مقابله با رقبا و دیگر سازمان های مشابه در یک جامعه می باشد(Baloch & Inam, 2008, p. 24).

بعضی از وقت ها، تعدادی از مشتریان تجاری و بیرونی یک سازمان، حتی خودشان تمایل دارند که خلاقیت و استدلال گرایی را در یک سازمان با مقایسه با سایر سازمانهای صنعت ارزیابی کنند، و از جنبه دیگر، سازمانها با ارائه استراتژیهایی تصور می نمایند که اگر آنها تنها بر روی توسعه خلاقیت تمرکز بیشتری نمایند بطور خارق العادی خواهند توانست قضاوتهای درونی و شهودی از سوی محیط را در رابطه با سازمان توسعه دهند. ولی متأسفانه هر دوی این ها یعنی تفکر خلاق و تفکر شهودی و درونی بطور مناسب و کارآمدی همیشه با یکدیگر سازگار نیستند، لذا در این جا تذکر این نکته بسیار جالب و شنیدنی است که خلاقیت در تعریف خود ربط کمتری به تجارب و مهارت های اکتسابی گذشته ما دارد و این در حالیست که درک و شهود یکسری از الگوهای معمولی و متعارف می باشد که ما در گذشته تجربه کرده ایم و آنها را در ارتقای شناخت الگوی قالب بندی شده ای در جهت چهارچوب یک سازمان بسط و توسعه داده ایم. لذا یک رویکرد شهودی (سنجش شهودی و انتزاعی)، علاوه بر اینکه بر پایه تجارب گذشته باشد نیاز دارد که حتی فراتر از آن بوده و باشد تا اینکه خلاقیت و تفکر خلاقانه را رشد و بارور نماید(Bonn,2000).

با هر ارزیابی مدیریت و استراتژی های آن بطور معمول و خاص، یک بخشی از اجزاء خلاقیت در نظر گرفته نمی شوند و یا به عبارت دیگر خلاقیت ربطی به تجارب گذشته مدیریتی و استراتژیهای آن ندارد. این بیان و درک آن بسیار آسان است حال چرا؟ بخاطر اینکه مدیریت بطور معمول بیان می کند که به یک گروهی از مطلوبیت ها و عوامل متعددی تعلق دارد و بیانگر یک سلسله طرح ها و راه کارهای مطلوب و قابل فهم آسان تحت عنوان هنجارها و یا ضوابط مدیریتی و بر پایه تجارب گذشته است، در حالی که خلاقیت محصول ترکیب عوامل مختلف ذهن بشری و دنیای بیرونی است که به ابعاد و جنبه هایی که مربوط به تجارب و یا آموخته های ما باشد مربوط نمی شود و در اصل، ذات خلاقیت و نوآوری خود هنجارشکن و عدم مطابقت و پیروی از ضوابط و محدودیت ها می باشد محدودیت هایی که فقط مجموعه ای از وقایع جاری که برای ما قابل قبول هستند می باشد(Goldman&Casy,2010).

در حالت کلی همان گونه که بیان شد، خلاقیت که بنیان تفکر استراتژیک است محصول ترکیب عوامل گوناگون که هیچ ربطی به تجارب گذشته ما و مدیران ندارد، می باشد. در اینجا ذکر این مثال که بطور ناآگاهانه ای خلاقیت و نوآوری را در سازمان ها و شرکت ها از بین می برد جالب و شنیدنی است. مثلاً امروزه شرکتها و سازمان هایی هستند که همواره بیان می کنند که بسیار از داشتن تفکر خلاقانه که بر پایه نوآوری باشد حمایت می کنند ولی وقتی نوبت به خودشان و انجام کارهایشان در قالب واقعی و عملی می رسد همواره وظایف و کارهایشان را بر پایه تصمیمات سنتی و متعارف که بر آنها تکلیف شده است انجام می دهند و در واقع خودشان را با دست خودشان از حرکت به سوی خلاقیت و پیشرفت باز می دارند و در این حالت است که افراد خلاق راستین نیز اغلب در این شرکتها احساس می کنند که هیچ تعلقی به آن شرکتها و سازمان ها ندارند(Sadler,2003)، نکته دیگر که ذکر آن حائز اهمیت می باشد این است که در درون بیشتر شرکتها و سازمان ها همواره یک مغایرت و ناسازگاری از کاربرد واژه خلاقیت وجود دارد و دلیل آن اینست که اشخاص و کارکنان این سازمان ها چون خود را به شرایط سنتی و متعارف کار در داخل یک سازمان وفق ومطابقت داده اند، لذا هرگز نمی توانند افراد خلاق و ایده پردازی بوده و از کاربرد این کلمه وحشت دارند. در این جا تنها راه کاری که باید درجهت مقابله با این چنین شرایط وضع گردد اینست که آنها همواره باید فرآیندهای خلاقانه را به همراه رویکردهایی که خلاقیت می تواند در محیط های آن سازمان ها و شرکتها توسعه یابد بررسی و ارزیابی و تعیین کرده و با هر عاملی که باعث عدم بروز تفکر استراتژیک و خلاقانه شود مبارزه کرده و همواره پذیرای تفکر خلاق باشند. استراتژی نوآورانه فقط در مورد ترکیبی از رویکردها و ایده های مختلف و گوناگون در شرایط مختلف برای تصمیمات خاص و ویژه می تواند پاسخگو باشد و جهت کسب آن باید تصور سازی و تصویر سازی ذهنی خلاق ارج و قدردانی و سپاس گردد و به عنوان بخشی از فرآیند تفکر استراتژیک بکار برده شود (Sloan, 2006).

### انواع تفکر و متفکران:

### تفکر خطی (طولی):

متفکر خطی یک سازمان می تواند مدیر، رئیس و یا مدیرعامل آن سازمان باشد، حتی یک متخصص در انجام کارهای خود، و یا یک فیزیکدان، اقتصاددان و مهندس و دانشمند می توانند تفکر خطی داشته باشند. این نوع تفکر و ایده پردازی بر پایه دیدگاه و رویکردی که بیشتر به صورت طولی و خطی و سلسله مراتب وار در یک سازمان صورت می پذیرد است. این گونه اشخاص (ایده پردازان طولی) کسانی هستند که فقط بر پایه نتایج حاصله در یک سازمان برنامه ریزی و تصمیم گیری می کنند مثلاً یک قالب بندی عمومی طراحی شده را بطور سلسله وار مثلاً بر پایه سفارش تولیدی برای هر بخش در یک سازمان بکار می برند، افرادی مانند پزشکان، وکلا، مهندسین، مدیران اجرایی، و مدیران عملیاتی و روئسا افرادی هستند که افراد و اشخاص خلاق و نوآور مانند روابط عمومی ها دوست دارند و آنها بیزار از متفکران خطی می باشند زیرا بنظر افراد خلاق و نوآور،آنان خود را با نظم و اصل و قاعده های بسیاری محدود کرده اند لذا تعداد بسیار کمی از افراد خلاق و یا نوآوران به صورت مدت زمان طولانی می توانند آنها را تحمل نمایند و این دلیلی است بر اینکه چرا مثلاً متخصصان و افرادی که ایده پرداز و نوآور هستند تا به حال به عنوان مدیران عامل یک سازمان نتوانسته اند کارآمدی و بهره وری بارزی از خود نشان دهند وحدس زده می شود که بیشتر این گونه افراد (خلاق) دوست دارند با مشتریان و افراد بیشتری در سازمانی در ارتباط باشند تا در شرایط مواجه شده گوناگون روز به روز به خلاقیت و نوآوری آنها اضافه گردد. بهرحال با ایده پردازی خطی نتایجی که در انتها یک شرکت و یا سازمان کسب خواهد کرد، خیلی زودتر از موعد قابل شناخت و بررسی است و این خود نیز دلیل بر آنست که مثلاً یک طرح در این چنین سازمان هایی که مدیریت آنها خطی است مرتباً به دلیل بررسی وسواسانه جوانب و عوامل آن به عقب انداخته می شود.

### متفکران شهودی ویا شناختی:

متخصصین روابط عمومی و دیگر افراد خلاق مانند هنرمندان، نقاشان، گزارشگران روزنامه ها و نویسنده ها نمونه ای از ایده پردازان شهودی نیز می توانند باشند. این گونه افراد در شناخت و درک موشکافانه هر موضوعی زیاد تعلل و افراط به خرج نمی دهند. هدف آنها پیدا کردن یک ایده عالی و حتی بهترین و جالب ترین جواب خلاقانه ممکن جهت حل مشکلات ولو با راه کارهای سنتی و متعارف پذیرفته شده یک جامعه در تضاد باشد، است. پدیده ساخت ژله بهترین مثال جهت توصیف اینکه چگونه متفکران شهودی عمل می نمایند می باشد. همه ما تا به حال ژله درست کرده ایم و برای ما واضح است آب ابتدا جوشانده می شود و با پودر ژله تا زمانی که بطور کامل حل شود بهم زده می شود، سپس ظرف را در یخچال در هوای سرد و خنک می گذاریم و بعد از گذشت زمانی ژله سفت شده و آماده خوردن می گردد. این پدیده یک پدیده شگفت انگیزی است. در این پدیده ما بطور دقیق و کامل نمی دانیم که چه موقع ژله سفت خواهد شد فقط بر پایه استدلال شهودی و انتزاعی خود می دانیم که ژله بالاخره سفت خواهد گشت و این مثالی برای تفکر شهودی است.

همانگونه که بیان شد ایده پردازان ومتفکران خطی به صورت ترتیبی و برنامه ریزی شده و سلسله وار و با یک خروجی از قبل تعیین شده که حتی بطور عمده تمام بخش های آن شناخته شده است عمل می کنند. و این در حالیست که ایده پردازان شهودی بر پایه عاقبت و آخرکار طرح ریزی و برنامه ریزی می نمایند و استدلال آنها بیشتر انتزاعی است تا واقعی . بنابراین دراین موضوع، حتی شواهدی در دسترس است که نشان می دهد که ایده پردازان خطی (مانند مدیران عامل) از طرز عملکرد ایده پردازان شهودی (مانند گزارشگران و افراد روابط عمومی) خرسند نیستند و بالعکس چرا که شیوه عملکرد هر کدام برای طرف مقابل قابل درک و فهم و تصور نیست.

### متفکران استراتژیک:

متفکران استراتژیک طبق نظر اوهمی[[11]](#footnote-11) یک رویکرد کلی مختلفی را نسبت به ایده پردازیهای قبلی بیان شده در نظر می گیرند. در این نوع تفکر، تغییرپذیری یکی از ویژگیهای کلیدی در تفکر استراتژیک است. این گونه ایده پردازان به طور آگاهانه و سرسختانه ای رویکردهای مختلفی را جهت کسب اهدافشان دنبال می کنند. یک استراتژیست بطور آگاهانه و معتمدانه همواره تلاش می کند که نتایجی که ممکن است حتی کسی در مورد آنها فکر نکند بشناسد و در صدد دستیابی به آنها برآید. بنابه نظر تغییر اوهمی تفکر استراتژیک یک فرآیندی است که شامل چهار بخش زیر است:

1- کالبد شکافی و موشکافی مشکلات؛

2- سبک و سنگین کردن و بررسی اجزاء سازننده آن؛

3- توسعه و بسط سناریویی بر پایه پیکربندی اهداف و اجزاء مختلف؛

4- استقرار مجدد خلاقانه اجزاء از نو

با نگاه کردن به تفسیر اوهمی براحتی مشاهده می شود که چگونه این سه سبک تفکر با هم فرق دارند لذا: الف) متفکران خطی پیرامون ایده ها و افکار پدیده های متقارن به طور سلسله وار حرکت می کنند و بیشتر دنباله رو هستند تا خلاق و مبتکر. ب) متفکران شهودی بیشتر واقعیت های واقعی و ایده ها و افکاری که در میان یک گروهی از افکار و مفاهیم بالقوه رایج است را جستجو می کنند. ج) متفکران استراتژیک بطور واضح ساختاربندی و پیکره مشکلات را بررسی کرده و راه کارهایی را که بهترین آنها باشد را جستجو و بیان می کنند. لذا با مقایسه آنها با همدیگر درمی یابیم که تصورات و الگوهای ساخته شده توسط ایده پردازان شهودی و خطی بطور مطلق و کلی قابل چالش توسط تفکر استراتژیک هستند. بطوریکه اگر راه کارها و راه حل های ارایه شده توسط هر کدام از آنها بررسی گردد براحتی تفاوت حاصله ایجاد شده در محصول هر یک از این ایده پردازیها قابل مشاهده است(Lokaszewskis, 1998).

### تفکر خلاقانه و آنالیزگرا:

یک سازمان در ابتدا باید یک طرح و دیدگاه برای خود داشته باشد، اما اگر کنترلی که جهت اعمال بر روی طرح ها و دیدگاه ها بکار خواهند رفت بسیار محدود و ناچیز باشد ممکن است توسعه و پیشرفت یک سازمان را در آینده به مخاطره و محدودیت بیندازد. خلاقیت و نوآوری از تشویق گسترده و وسیع کارکنان در تعامل و همکاری باهم و در درگیری بیشتر در کارهای یک سازمان بدست می آید (Flahery & Associates , 2007, p.253). مدیریت بر روی رویکردهای آنالیز گرایانه جهت فراهم آوردن اطلاعات وبرای فهم و درک جایگاه استراتژیکی آنها در یک سازمان تکیه دارد. جایگاه استراتژیکی در یک سازمان نیز در ارایه تأثیرات قوی محیط خارجی یک سازمان بر روی سازمان و توانمندیهای داخلی منابع و شایستگی های کارکنان سازمان در داخل سازمان موثر است و حتی بر روی دیدگاه های سهامداران یک سازمان گردد (Johnson& et al, 2008, p.13).

تفکر استراتژیک همچنین یک پردازش که همه چیز را بر پایه درک و شهود که در برداشته باشد ویا یک آنالیز و بررسی و جستجو و تفکیک واقعی از موضوعات نمی باشد. این نوع آنالیز شامل طبقه بندی کردن یک وضعیت و یا یک موضوع به بخش ها و قسمت های ریزتر و کوچکتر جهت کسب درک کاملی از ویژگی و واقعیت هربخش است. و در نهایت قدرت حافظه بشری را در بازسازی و بهم چیدن بخش ها در بهترین و کاملترین شیوه و راه بکار می برد . بدون آنالیز جامع ، تفکر استراتژیک خلاقانه حتی راه کارهای استراتژیک موفقیت آمیز جهت تفسیر آنها نیز مشکل است. خلاقیت شامل درک، ایده پردازی، تصویرسازی ذهنی و قابلیت سازگاری که همگی از توانمندیها و ویژگیهای فکری بشر است می باشد. بطوریکه اوهمی در نظر خود در این باره به جهندگی و بالندگی ذهنی به همراه قابلیت سازگاری هوشمندانه جهت ارایه یکسری پاسخ های واقع گرایانه برای تغییر شرایط اشاره می کند.

بررسی ها و دقت نظرها در این نوع طرز تفکر، خلاقیت را هم سو با حل مشکلات هدایت می کند تا یک سری ایده هایی که مشکلات را به طرز معقول و مناسب حل کند به بار آیند. و حتی در این باره لیدکا[[12]](#footnote-12) نیز بیان می کند که این نوع تفکر یک فرضیه پردازی که در ارتباط با تفکر آنالیز گرایانه و خلاقیت است می باشد . ولی بحث می کند که تفکر استراتژیک فقط ارایه جواب برای یک سوال نیست بلکه این نوع طرز تفکر باید یک بررسی و آنالیز وسیعی را بهمراه درک وسیعی از مشکلات جهت بررسی هزاران سوال ممکن در ارتباط با موضوع و یافتن چندین جواب ممکن و انتخاب بهترین جواب ها از میان آنها باشد(Liedtka 1998, pp.123-124)، در این راستا گرتز[[13]](#footnote-13) نیز این دیدگاه را حمایت کرده و اضافه می کند که تفکر استراتژیک باید در راستا با کاربرد بدعت و نوآوری برای تغییر موارد ابهام و بلاتکلیف در یک سازمان باشد و در انتها باید تمام یافته ها و تغییرات مطابق با تغییرات محیطی در یک سازمان باشد. این بیان همچنین با نظر اُشانسی[[14]](#footnote-14) که اظهار می دارد راه کارها و چالش ها باید مطابق با حل مشکلات و ارایه راه کاری جهت فائق آمدن با آنها باشد در نظر گرفته شوند و همواره یک سیستم آینده نگر به همراه توسعه فرضیه ها و ایده ها و موضوعات، برای بررسی و تحقیق بیشتر به همراه کاربرد آنها با آنالیز و درک موضوعات جهت حل کردن مشکلات باید در نظر گرفته شود. به عبارتی موفقیت تفکر استراتژیک طبق نظر آکور و انگیست [[15]](#footnote-15) که همواره بیان می کنند که آگاهی از نکات کلیدی یک مشکل بر پایه انتقاد شخص، اگر صرف نظر از توانایی ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات باشد بسیار مهم و حیاتی است و طبیعت کاوش گرایانه این موضوعات بر پایه آنالیزها و خلاقیت ها و کاربرد آنها با همدیگر می باشد. برای ونکاترامن[[16]](#footnote-16) کاربرد تمامی جنبه ها تا جایی که تمرکز بر روی تقلیل هزینه ها و کارآمدی هر چه بیشتر باشد بسیار مهم و حیاتی است و لذا وی هرچه بیشتر راه کارهایی را که هر دوی آنالیز و خلاقیت را بکار برند جستجو کرده و بیان می کنند که آن راه کارها بسیار لازم و ضروری است و باید بکار برده شود(Malan&et al,2009)..

یک دلیلی بزرگ برای آن، باوری است که در تعدادی از مدیران اجرایی رده بالای یک سازمان رایج است، آنها عقیده دارند که چارت های سازمانی خود همواره خلاقیت و ابتکار عمل را به مراتبی که یک شرکت نو و توسعه پیدا کرده است تقلیل و کاهش داده است گرچه، تعداد زیادی از افراد در داخل و حتی خارج از این سازمان ها همواره می خواهند که هرچه بیشتر در مورد شفافیت نقش ها و مسئولیت هایشان بدانند. برای مثال آنها همواره دریافتن پاسخ پرسش هایی از این قبیل اند که برای انجام کارها و مشکلاتشان به چه کسی باید رجوع کنند و یا چه کسی در قبال آنها پاسخگو است؟ و بنابراین اگر ساختار یک سازمان ضعیف باشد مثلاً چارت های سازمانی در نظر گرفته شوند که همواره پریشانی، ابهام و تعارض در عملکرد خود به وجود می آورند و در عین حال افراد گروه های متخصص خلاق که همواره بطور استراتژیک فکر می کنند در چنین سازمان هایی همواره دچار سردرگمی و گیجی خواهند بود و در بعضی مواقع حتی در پاسخ به سوالات ابتدایی و پایه ای یک سازمان ضعیف عمل خواهند کرد مانند اینکه همواره از خود خواهند پرسید آیا ما تا به حال به دلیل نادیده گرفتن مثلاً چارت سازمانی که وظایف هر شخص را صریح و دقیق نشان می دهد موفق و کارآمد عمل کرده ایم و یا عدم موفقیت درکارمان است (Hughes & Colarelli, 2005, p. 194).

خلاقیت و نوآوری حتی امکان دارد در موارد بسیار نادری در یک سازمان اتفاق افتد و سپس نادیده گرفته شود. لذا باید همواره توجه کرد که اگر در یک سازمان خلاقیت از طرف کارکنان آن سازمان بروز گردید، ظرفیت های آن فوراً برای یک دوره طولانی مدت یعنی زمانی که کارآمدی و اثربخشی را بالا برده باشد در نظر گرفته شده و اجرا گردد.

سطح استراتژیک در ساختن تصمیمات کمتر بر پایه منطق و بیشتر بر پایه درک و بصیرت درونی منابع انسانی و افراد یک سازمان می باشد. بنابراین کسب یک روش حساب شده که در راستای خلاقیت و نوآوری در هنگام اعمال یک راه کار و استفاده از آن روش حساب شده بدون شک و تردید مشکل و سخت خواهد بود (Jelenc, 2008, p.15).

### خلاقیت یک عامل کلیدی در شکل گیری استراتژی می باشد:

فرآیند خلاقیت و نوآوری دربردارنده تمام مهارت ها و فنونی که قابل دسترس در درون یک سازمان است می باشد اگر استراتژی یک سازمان بنابه روش های مدیریت ساخته شده باشد و فقط جنبه آمرانه و دستوری از طرف مدیریت داشته باشددر این صورت هر دو بخش کارمندان و مدیران، محور حرکت خود و روحیه تیمی خود را جهت اجرای وظایف خود بطور موفقیت آمیز در یک سازمان گم خواهند کرد. مدیریت باید بداند که موفقیت استراتژیکی یک سازمان زمانی کسب خواهد گردید که از تمرکز قدرت و رهنمودهای آمرانه همواره اجتناب کرده و تا جایی که ممکن است به تشویق سایر کارکنان در سهیم بودن اطلاعات و وظایف محوله بپردازد و این کار باعث افزایش خلاقیت و تفکر استراتژیک در یک سازمان خواهد شد.

بنابه ایده دراکر [[17]](#footnote-17)دانشی در یک سازمان کارآمد خواهد بود که همواه طرز تفکر استراتژیکی مدیریت و کارکنان را افزایش دهد و در این صورت است که آگاهی و دانش کارکنان در جهت توسعه و بسط خلاقیت آنها منجربه ارایه استراتژی رقابتی در ساختارهای جاری و آینده نگر یک شرکت و سازمان خواهد شد. در حقیقت، تفکر استراتژیکی که دانش کاری و مشارکت داشتن سایر کارکنان را نادیده و ناچیز شمارد، موفقیت یک سازمان را حتی در آینده به مخاطره خواهد انداخت .(Zand , 2010)

### تفکر شهودی و نقش و اثرات آن در تفکر استراتژیک

مغز ما همواره توسط چشمانمان یکسری از پرتوهای باریک مختلف نوری را از یک شیئی دریافت کرده و در عرض یک میلیونیوم ثانیه آنها را پردازش کرده و مکان و موقعیت و حتی تمام حالتهای ممکن یک شیئی را شناسایی می کند. این پدیده حتی با داشتن یک ماشین حساب در دسترس برای موقعیتهای بسیار سخت و حتی غیر ممکن است که بطور دقیق آن را در عرض مدت زمانی کوتاه به صورت ماشینی محاسبه کند. مهم نیست که حافظه ما درک این واقعیت ها را به شکل طراحی شده ای از قبل می دانسته یا خیر. در حقیقت فهم آن تا این حد کافی است که پی بردن و درک این واقعیت که در حافظه و ذهن بشر صورت می پذیرد بسیار مهم و نیزپیچیده است (Myers, 2004). اگرچه درک واقعیت ها بر مبنای تفکر و استدلال شهودی به عنوان یک بخش اساسی و مهم در تفکر استراتژیک است و حتی خود ادبیات مدیریت برای درک و تفسیر موضوع آن به طور شگرفی ساکت و صامت است. و این واقعیت شامل یک دیدگاه تفسیری تاریخی که در ارتباط با فلسفه و تئوری مدیریت می باشد است و حتی درک و فهم اجزاء یک پدیده را نیز شامل می گردد (Shannassy ,1999) . در این راستا کارل جانگ [[18]](#footnote-18) بیان می کند که تفکر شهودی پدیده ای را برخلاف و عکس آن پدیده را تفکیک و شناسایی نمی کند و آن را همانطور که هست می بیند، لذا فقط نکته ای که در اینجا حائز اهمیت است اینست که چیزی که در ارتباط با این نوع تفکر است نوعی استدلال گرایی از طریق حواس شش گانه بشری و مانند آن می باشد لذا این نوع تفکر بر پایه استدلال شهودی و انتزاعی است پدیده ای را برخلاف عقلانیت نیز قبول نمی کند و حتی می تواند یک فرایند کاملاً تصادفی که شامل حدس و گمان است نیز باشد. این نوع استدلال یک فرم پیچیده ای از استنباط و استدلال بر پایه اطلاعات و تجارب کسب شده چندین و چندساله یک کارشناس نیز می تواند باشد، تفکر شهودی یا استدلال گرایی شهودی به مفهوم اینست که شخص قادر باشد که هر شرایط و وضعیتی را به هر چیزی که تابحال دیده و شنیده و یا تجربه کرده است نسبت دهد مانند احساس، مزه وحتی تجارب کسب شده در مورد یک پدیده(Khatri & Alvinng, 1993) . در این راستا نیز پلسنر[[19]](#footnote-19) و همکارانش بیان می کند که یک سری شواهد تجربی که از کارهای صورت گرفته شده کلاسیک و اخیر در این زمینه وجود دارد ثابت کننده ادعاهای اساسی و پایه ای از این رویکرد می باشند (Plessner&et al, 2008) و درادامه گفته پلسنر، اوهمی بحث را با متن توصیفی خود این چنین بسط می دهد که ذهن یک استراتژیست در هنگام ساختن تصمیمات، اطلاعات را بر روی هر دو نیمکره چپ و راست مغز خود وفق داده و این عمل پیوسته، با فایده درک و فهم مفاهیم و خلاقیت بنابر آنالیز و تحلیل سختی که بر روی آن صورت می پذیرد همراه است.

پس بهترین روش قابل استناد و تکیه جهت موشکافی و کالبدشکافی یک وضعیت به صورت اجزاء تشکیل دهنده آن و شباهت سازی آنها در قالب یک الگوی رفتار مطلوب فقط کاربرد یک متدولوژی مرحله به مرحله مانند آنالیز مرحله ای سیستم ها نمی باشد. و این عمل حتی اگر صورت پذیرد به مشابه ابزاری است که یک ایده پردازی غیرخطی می تواند بکار برد. لذا متفکران استراتژیک حتی فکرهای خود را به زیرکی و ذکاوت با رویکرد سیستم های سنتی و متعارف که بر پایه تفکر خطی است مقایسه می کنند و همواره ایده های خود را با روش های تفکر شهودی نیز مقایسه کرده و در انتها نتایج را بررسی و بر مبنای انواع آنالیزها و تجزیه تحلیل های گوناگون بهترین فکر را بیان می کنند. در این راستا بهترین راه کار ممکن ترکیبی از آنالیز معقول و منظم است که بر پایه ذات و طبیعت واقعی پدیده هاست و استقرار مجدد اجزاء یک پدیده بر مبنای تصویرسازی ذهنی یک استراتژیست که همه آیتم های مختلف را به شکل یک الگوی جدید که از کاربرد تفکر غیرخطی ذهن بشری خود حاصل گشته است بیان می کند (Shannassy, 1999, P.4).

هنگامی که به فلسفه یونان باستان و خصوصاً فلسفه ایده پردازی ارسطویی- افلاطونی نظری افکنیم بیانگر اینست که کاربرد این نوع ایده پردازی و طرز تفکر در آن دوران بین فیلسوفان آن زمان رایج بوده است و آنها آن را استدلالی و یا تفکر برهانی می نامیدند که خود حتی دربردارنده تفکر شهودی و انتزاعی نیز بوده است. واژه عادی برای این نوع تفکر در یونان باستان " دیانویا " به معنای آخرین درک و تفکر به کار برده می شد. از تعدادی از ویژگی هایی که به تفکر شهودی مرتبط هستند تا به اکنون از آن تاریخ فقط یک مورد بقای خود را حفظ کرده است و آن بیشتر در مسیر اصلی فلسفه آنگلوفون [[20]](#footnote-20)کاربرد دارد و معنای آن ایده ای از دانش غیر استنتاجی است. بنا به نظر امیلسون[[21]](#footnote-21) در فسلفه بین قاره ای موضوعات بسیار پیچیده هستند و برخی دیگر از جنبه های تفکر شهودی تا حدی نیز در ایده پردازی های آلمانیان ایده آلیسم باقی مانده است.

##### جدول 2-3مقایسه تفکر استدلالی و شهودی

|  |  |
| --- | --- |
| ***تفکر استدلالی*** | **تفکر شهودی و انتزاعی** |
| **استناجی**  **دوره ای**  **باز**  **با چهارچوب**  **با بیان صریح**  **دارای خطا** | **غیر استنتاجی**  **غیره دوره ای**  **تقریباً بسته**  **بدون چهارچوب**  **بدون بیان صریح**  **مصون از خطا** |

**Source:** Henden,2004” Intuition and its Role in Strategic Thinking”

مدیران رده بالای سازمانی در شرکت های بزرگ ابتدا احتیاجات و نیازهای خود را به صورت ذهنی تصویر سازی می نمایند تا مقدمه ای برای تفکر استراتژیک صریح در آن شرکت ها باشد. در خود جنگ جهانی دوم، یک نیاز بسیار اساسی برای تفکر استراتژیک جهت بخش های مختلف اقتصاد و تجارت به همراه کنترل نظامی در آن بخش ها بیان شد. به طوری که منجر به تخصیص منابع نایاب و کمیاب در همه بخش های یک اقتصاد گشت. در این راستا نیز تفکر مینتزبرگ[[22]](#footnote-22) موجب تصویرسازی از توسعه یک سری از تلاش های تحقیقاتی به دست آمده گردیده، تا جایی که بیان می کند این واژه منحصرا برای همه انواع تفکر در مدیریت استراتژیک نمی باشد که وی تائید می کند که تفکر استراتژیک یک بخشی اساسی از تفکر با ویژگی های مخصوص و منحصر به فرد می باشد و همچنین ادعا می کند که برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند آنالیز گرایانه با هدف برنامه ریزی استراتژی های شناخته شده پیشین بوده تا برای اینکه یک شمای یکپارچه ای را از یک سازمان نتیجه دهد(henden , 2004). در کنار آن لیدکا بیان می کند که تفکر استراتژیک یک روش مخصوصی از تفکراست که به پنج بخش خاص طبقه بندی شده است و متذکر می گردد که این بخش ها باید در کنار هم و باهم به سوی اهداف سازمان در حرکت باشند که عبارتند از: 1- چشم انداز سیستمی2- تمرکز برقصد(نیت استراتژیک) 3- تفکر فرضیه محور 4- تفکر در زمان 5 - درانتها فرصتطلبی هوشمندانه (Liedtka , 1998)، صاحبنظران فوق، بیان می کنند که این گروه از افکار و ضابط بیشتر قابل انعطاف تر از ایدولوژی شناخت سازمانی است و در این بیان ها، ما به تعدادی از مفاهیم سنگین که به تفکر شهودی وابسته هستند پی می بریم برای مثال تفکر تاکور و کالینگو[[23]](#footnote-23) نمونه ای از این افکار هستند، آنها تفکر استراتژیک را به مشابه یک چهارچوب که بخش های مختلف یک سازمان را ثابت و پابرجا و مرتبط به همدیگر نگاه می دارند و عمل می کند معرفی می کنند. اجزاء تفکر استراتژیک به مشابه یک رشته ای از طناب که یک سلسله از دانه های مروارید (به مانند تسبیح) در کنار هم بدون اینکه از هم جدا شده و ایستاده اند و رشته نخ نیز بدون اینکه خود قابل روئیت و دیدن باشد آنها را محکم به هم وصل و ارتباط داده، است. این رویکرد شباهت زیادی نیز به تفکر و ایده پردازی توناکا و کونا و شیمرزی [[24]](#footnote-24) که مربوط به مدیران رده بالای ژاپنی است دارد و بیان می کند که درک و فهم این نوع تفکر به مشابه تفکر شهودی و یا همانند آنست که منجر به جذب یک توانایی به طور وسیع و گسترده جهت درک جامعی از ساختار کلی از اطلاعات در یک سازمان می شود. و آن به مشابه حواس ششم می باشد که در تضاد با طرز فکر خطی است.

اینسهاردت و زباراکی [[25]](#footnote-25) نیز در مورد پیچیدگی تفکر استراتژیک و شناخت آن بیان می کند که مطالعه تفکر شهودی یک روش و راه کاری است که منجر به ایجاد دیدگاهی واقع گرایانه از اینکه چگونه متفکران استراتژیک عمل می کنند می گردد. آنها می گویند که مدیران همواره به اطلاعات واقعی به موقع که منجر به رشد توسعه تفکر و استدلال شهودی و انتزاعی آنها می گردد و به کمک آن می توانند واکنش و عکس العمل سریع و صحیح نسبت به تغییرات محرک وانگیزش ها پاسخ دهند، نیاز دارند و لذا این عمل همواره با دو عنصر جدانشدنی تفکر استراتژیک یعنی قوه درک و آنالیز گرای خلاق حاصل خواهد شد، این نظر حتی توسط دی ویت و میر[[26]](#footnote-26) به گونه ای بیان می گردد به طوری که در ارتباط عمیق در حوزه استراتژی آنها همواره می پرسند که ساختار بنیانی درک فرایند استراتژیک و تفکر آن چه چیزی می باشد؟ طیف وسیعی که جهت پاسخ به این سوال وجود دارد ناشی از دیدگاهی است که به هیچ گروهی از ایده های آینده نگر به هم پیوسته نیز مرتبط نمی گردد، گرچه آن تاکید دارد بر روی اینکه تفکر معتدل و تولید نگر چه چیز نامیده شود.این شناخت و تمایز سازی خود بیشتر بر روی پیچیدگی های این تفکر در خلال ایده پردازی آن نیز اشاره داشته و بیانگر تا حدودی نظرات قابل لمس نیز می باشد اگرچه حتی ممکن است که صحیح نباشد (henden , 2004).

### راهکارهای شهودی کلاسیک می باشند:

راه کار استراتژیک اغلب برای حل یک مشکل کمتر به اذهان خطور می کند ولی اگرمورد استفاده قرار گیرد و بخش هایی از یک مشکل بدیع و اساسی بطور دقیق تر موشکافی و بررسی گردد منجربه ارایه یک راه کار بهتر که به راحتی قابل فهم باشد می گردد. هدف یک استراتژی برگرداندن و تغییر و ریشه یابی یک مشکل بدیع به صورت یک فرصت بهینه، و یا حتی استقرار نوع دیگری از استراتژیهای بهینه با یک سری از اعمال و رفتارها که منجربه یک نتیجه اساسی و یا یک سری نتایج بهتر و قابل درک تر شود، می باشد. صراحتاً مدیران و تصمیم گیرندگان و حتی کارکنان خوب در یک سازمان ایده پردازان موقعیت شناس هستند. این گونه افراد حتی می توانند افرادی با تفکر شهودی و یا تفکر استراتژیکی و یا حتی ترکیبی از هر دو تفکر باشند. اما برای یک سازمان اجرا کردن یک استراتژی با یک فرآیند کاملاً تعریف شده و معین و مشخص باید به اینصورت باشد که ابتدا استراتژی در داخل یک سازمان بسط یافته و به طور دقیق و کلی به صورت زبانی قابل فهم و درک در نوع دستورات تصمیم گیریها و طرح های عملی برای کارکنان یک سازمان ترجمه شود و سپس مراحل اجرای آن بصورت کاملاً هماهنگ و تیمی توسط افراد سازمان پیگیری گردد، در این صورت است که هر شخص در یک سازمان می تواند حتی حامی و پشتیبانی برای اجرای آن باشد. بطور خاص، مدیران می توانند تصمیمات استراتژیک در قالب ایده پردازیهای شهودی و استراتژیکی گرفته و ایده ها و طرح ها و راه کارها را در ارایه پاسخ هایی که هم سو و هم جهت با قابلیت درک و مقبولیت و کارآمدی بیشتری در یک سازمان باشد بکار برند (Lokaszewskis, 1998).

تفکر استراتژیک بستر توسعه استراتژیک منابع انسانی در سده 21

مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی نسبت به مفاهیمی همچون آموزش دادن و ادبیات توسعه یک اصطلاح جدیدی است. در سال 1991 توماس گاراوان [[27]](#footnote-27)یک مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی را ارائه کرد که شامل نه خصوصیت کلیدی می شد. این خصوصيات نه گانه شامل ترکیب فعالیتهای توسعه منابع انسانی با ماموریت سازمان و اهداف می شود که با خطوط مدیریت در طراحی و اجراء توسعه منابع انسانی سروکار داشته واستحکام توسعه منابع انسانی و همترازی آن با فرهنگ سازمانی و ارزشهای موجود در سازمان به آن مربوط می شود. دراین دوره زمانی کمک شایانی نسبت به شکل گیری ادبیات توسعه منابع انسانی از سوی صاحبنظرانی همچون:هرویتز[[28]](#footnote-28)(1991)، والتون[[29]](#footnote-29)(1999)،کراکن و والاس[[30]](#footnote-30)(2000)، هریسون[[31]](#footnote-31)(2004)، یورک[[32]](#footnote-32)(2004) سادلر- اسمسی[[33]](#footnote-33)(2006) شده است.

برخی تعاریف ارائه شده از این اصول و ادبیات سرچشمه می گرفت: اولاً: تسهیلات توسعه استراتژیک منابع انسانی ، توسعه امکانات محوری که در توسعه دادن و نگهداری مقاومت مزیت رقابتی مهم و نقش اصلی دارند. لئونارد بارتون [[34]](#footnote-34)چهار بعد شایستگیهای محوری را چنین بیان می کند:1. دانش و مهارت، 2. سیستمهای فیزیکی و تخصصی، 3 .سیستمهای مدیریتی توسعه و آموزش، 4. ارزش های سازمانی و هنجارها. دوماً: توسعه استراتژیک منابع انسانی قادر است بهترین استفاده را از امکانات موجود بوسیله توسعه امکانات و مهارتها و توانا سازی آنها با تغییر بهینه در آنها فراهم نماید. سوماً: ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک پیشنهاد می کند که هرگونه برداشت و ادراک از توسعه استراتژیک منابع انسانی باید با ارزیابی پیوندهای استراتژیهای سازمانی، سیستمهای توسعه منابع انسانی، عملکردها و روشها و خط مشی ها، رویکردهای داخل سازمان و سهامداران چندگانه متمرکز شود. چهارماً: توسعه استراتژیک منابع انسانی باید حساس به استراتژیهای خلق الساعه و برنامه ریزی شده باشد.( Garavan, 2007)

تعریف توسعه استراتژیک منابع انسانی [[35]](#footnote-35)

از زمان ظهور و رواج اصطلاح " توسعه منابع انسانی [[36]](#footnote-36)"، این اصطلاح در موارد متفاوت باعث به وجود آمدن تغیییرات قابل توجهی در بافتهای سازمانی، حرفه ای و فردی که دارای فعالیتهای متفاوتی هستند، گردیده است. مدیریت منابع انسانی از طریق اطمینان از توسعه استعداد مدیریتی،وجود نظامهای پرداخت و سایر نظامهای اداری و توسعه کارکنانی ماهر و دارای انگیزه،به اجرای استراتژی اصلی کمک میکند. وجود یک عامل استراتژیکی همچون تفکر استراتژیک در ورای منابع انسانی، موجب بهره گیری اثربخش از منابع انسانی در جهت رسیدن به اهداف سالانه موسسه و رضایت و پیشرفت کارکنان گردد(پیرس و رابینسون،1385). داشتن پیچیدگی زیاد و محیطهای گوناگون جهانی که سازمانها در آن قرار دارند اهمیت شکلهای سازمانی که در فراسوی مرزهای سنتی شناخته شده سازمانها را از زمان قبل تر بیشتر می کند. محدوده مرزی هر سازمان اهمیت بیشتری را موفقیت استراتژیها در جهان ایفا می کند و این در حالی است که پیچیدگی و هرج ومرج محیط بیرونی افزایش پیدا کرده است. اینگونه مسائل برای مدیران شرکتها هشدار مهمی است که اغلب ناتوان از رویارویی با محیط داخلی و خارجی هستند.تفکر استراتژیک می تواند به روشها و راههای مختلف با تاثیر گذاری و ایجاد و شکل دهی به منابع انسانی موجب توسعه آنان گردیده تا بتوانند در این محیط پیچیده، سازمانها مرزهای خود را هر روز جهت پایداری و بقاءو پیشرفت بیشترگسترش دهند.( ul Hassan, Zafar Yaqub ,2010) نادلر[[37]](#footnote-37) توسعه منابع انسانی را به عنوان تجارب آموخته شده سازمان یافته ای تعریف می کند که بوسیله کارفرمایان در یک دوره معینی اززمان به منظور افزایش عملکرد شغلی و فراهم آوردن امکان پیشرفت افراد، ارائه می شود.

صاحبنظران جوامع آمریکایی، توسعه منابع انسانی را شامل آموزش و توسعه ، توسعه سازمانی و توسعه شغلی ، تعریف کرده اند. اگر چه بعضی از مفسران این دو فعالیت آخر را از توسعه منابع انسانی مجزا کرده اند. در تعریف دیگری که توسط کاکوپه و هال [[38]](#footnote-38)و همکارانش ارائه شده است بر روی ابعاد استراتژیک تاکید شده است. هر یسون اعلام می کند که توسعه استراتژیک منابع انسانی باعث ناراحتی افرادی شده است که تمایل دارند از اصطلاحات ساده تری از قبیل توسعه کارکنان و آموزش و پیشرفت استفاده کنند. او توسعه منابع انسانی را به عنوان محتوایی برای پیشرفت اعلام می کند که مردم نیز در آن به عنوان استراتژی منابع انسانی نقش دارند و از طریق افزایش مهارتها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارمندان، باعث افزایش عملکرد کلی سازمان می شود. او چنین استدلال می کند که این امر شامل صف آرایی فعالیتهای آموزش و توسعه با ماموریت سازمان و اهداف استراتژیک است. هدف از توسعه منابع انسانی استراتژیک ، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. محیطی که کارکنان در آن کار می کنند نقش عظیمی در یادگیری و توسعه دانش و کسب مهارت دارد که بیشتر فرایند توسعه منابع انسانی شامل این عامل می گردد (اعرابی، 1385). گاراوان[[39]](#footnote-39) توسعه منابع انسانی استراتژیک را به عنوان مدیریت استراتژیک توسعه آموزش و یادگیری به نحوی که باعث تسهیل حصول به اهداف سازمانی شود، تعریف می کند. گاست[[40]](#footnote-40) نیز اعلام می کند که توسعه منابع انسانی می تواند از این تعریف حمایت کند و اعلام می کند که منابع انسانی را می توان در برنامه های استراتژیک ادغام کرد. چنانچه سیاست های منابع انسانی به هم مرتبط باشند و چنانچه مدیران واقعاً به اهمیت آن واقف باشند، در آن صورت احتمال موفقیت اهداف استراتژیک یک شرکت بیشتر خواهد شد. اصطلاحات استراتژی و استراتژیک بسیار مورد اشاره در توسعه منابع انسانی هستند. اگبان[[41]](#footnote-41) و ویلکینسون هار[[42]](#footnote-42) استراتژی هماهنگ را به عنوان یک رابطه سازمان با محیط اطراف آن تعریف کرده اند. توسعه استراتژیک منابع انسانی را می توان به عنوان مداخله پیش فعال و هماهنگ با سیستم در نظر گرفت که به تغییر فرهنگی و برنامه ریزی استراتژیک مرتبط است .( N.Garavan & et-al, 1995)پویایی منابع انسانی بوسیله توسعه مستمر آنها حاصل می شود . بنابراین منابع انسانی جزء عوامل قدرتمند و عامل موفقیت هرسازمان و شرکتی می باشد. توسعه استراتژیک منابع انسانی یکی از ملزومات اساسی برای هر شرکت می باشد که می خواهد برنامه هایش موفقیت آمیز باشد.توسعه منابع انسانی به نوعی تعریف شده است که مجموعه ای از ارزیابیها و فعالیتها در درون سازمان که بر روی تعدیل دانش، امکانات و مهارتهای منابع انسانی جهت نیازهای آتی شرکتهای تجاری متمرکز هستند. توسعه استراتژیک منابع انسانی فعالیتها و دانش افراد سازمان را به سوی کیفیتی بهترهدایت می کند.((durkovic, 2009, p.62

### مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی و کاربردآن

توسعه استراتژیک منابع انسانی روشی است که با استفاده از آن یادگیری یا اجرای فرآیندهای دانش (تولید، تقسیم و استفاده از دانش) مرتبط با جهت گیری استراتژیک شرکت ، امکان پذیر می شود. این مفهوم بر روی پرورش مهارتهایی که مدیران، کارمندان و عوامل اجرایی احتمال دارد در آینده به آن نیاز داشته باشند متمرکز شده است. جهت گیری استراتژیک شرکت از استراتژی عمده آن شرکت نشات می گیرد که حاوی نوع فعالیتهایی است که شرکت در حال حاضر درآن دخیل است یا احتمال دارد در آینده در آن دخیل شود و استراتژیک نیزشامل نحوه عمل واجرای استراتژی عمده است .( university of Pretoria , 2008,p.98)

توسعه استراتژیک منابع انسانی به موضوعات زیر می پردازد:

* طراحی استراتژیهای پویایی فرد
* طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا
* مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان
* توسعه سرمایه معنوی
* توسعه و پرورش مدیران
* توسعه و پرورش آگاهی عاطفی
* توسعه قابلیت استراتژیک ( اعرابی، 1385، 94).

### فرضیات و فلسفه توسعه استراتژیک منابع انسانی

هرسیون، راث ول و کازاناس به یک سری از ارزشها و فرضیات مرتبط با توسعه استراتژیک منابع انسانی اشاره کرده اند. توسعه استراتژیک منابع انسانی چنین فرض می کند که ; سازمان یک ماموریت دارد و توسعه منابع انسانی باید به آن مرتبط باشد. مهم است که ماموریت تجاری(کسب و کار) را به تجارب یادگیری برنامه ریزی شده مرتبط کنیم. هر برنامه مهمی که سازمان دارد از لحاظ مهارتهای انسانی آن سازمان برای اجرای آن برنامه ارزش گذاری می شود. آموزش و توسعه تنها راه ممکن برای حصول به مهارتهای مورد نیاز نیست. بلکه راههای دیگر نیز وجود دارد و چگونگی حصول به این مهارتها نیز باید مد توجه قرار گیرد. افراد در هر سطحی در یک سازمان پاسخگویی و مسئولیتها را از بین خود برای آموزش و توسعه تقسیم می کنند. یادگیری هدفمند یک جزء اساسی از کار هر کارمند است. توسعه استراتژیک منابع انسانی اذعان می کند که مدیران، ناظران و کارمندان باید مورد ارزیابی قرار گیرند و نحوه بهبود کارکرد آنها مشخص شود. نحوه پرداخت حقوق، ارتقای شغلی و انتقالات شغلی نیز بستگی به میزان برآورده شدن این عامل دارد .( Garavan&et al, 1995, p.4)

### رابطه بین برنامه های کسب وکار، برنامه های منابع انسانی [[43]](#footnote-43)و توسعه منابع انسانی [[44]](#footnote-44):

راث ول و کازاناس [[45]](#footnote-45)یک سری از روابط محتمل بین برنامه های استراتژیک، برنامه های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی را معین کرده اند که همان رویکرد (بالا به پایین[[46]](#footnote-46)) است که در آن مدیران ارشد با سازمانی مواجه می شوند که گویی در آینده هم وجود خواهد داشت و این نگرش را در برنامه استراتژیک فرمان خود می گنجانند. در این رویکرد یک برنامه منابع انسانی جامع قبل از تدوین استراتژی مورد نیاز است تا به تلاشهای توسعه منابع انسانی سمت و سوق دهد چرا که دانش و مهارتها از منابع دیگر نیز در دسترس قرار

می گیرند. رویکرد بازار محور نیز اعلام می کند که فعالان توسعه منابع انسانی باید سازمان را از نظر فروش تولیدات و خدمات خود مطمئن سازند. زمکر [[47]](#footnote-47)چنین بحث می کند که یک مشکل اصلی در ارتباط با این رویکرد تمایل مدیران و کارمندان به تفکر در مورد نیازهای یادگیری بر اساس مشکلات قبلی است. رویکرد برنامه ریزی شغلی از نظر اسکین[[48]](#footnote-48) راهی است که می توان از طریق آن رابطه بین برنامه های تجاری، برنامه های منابع انسانی و توسعه منابع انسانی را بررسی کرد . او می گوید که برنامه های شغلی فردی باید مد نظر قرار گیرند چنانچه کارمندان باید در برنامه های تجاری(کسب وکار) استراتژیک گنجانده شوند. در رویکرد آینده نگری نیز الگوهای توسعه منابع انسانی را می توان به برنامه های تجاری استراتژیک به واسطه خود فرآیند فرمول بندی رسمی یا غیر رسمی استراتژی مرتبط کرد. رویکرد تشخیص عملکرد از روشهایی برای ارزیابی قدرت دفاعی سازمان و شناسایی ضعف های آن استفاده می شود. ارزیابی ضعف ها و نقاط قوت باعث می شود که به استراتژی محتمل دسترسی پیدا کرد. می توان از این روش برای جمع آوری اطلاعات در مورد چگونگی اجرای طرحهای استراتژیک نیز استفاده کرد.

توسعه منابع انسانی را می توان به برنامه های توسعه منابع انسانی و برنامه های کسب و کار از طریق ارائه دستورالعملهایی در مورد تفکر استراتژیک ارتباط داد. یک سری راههای دیگر برای دستیابی به این مهارتها وجود دارد و ما باید چگونگی و محل دسترسی به آنها را به درستی و با شفافیت کامل مد نظر قرار دهیم. راث ول چنین فرضیه پردازی کرده است که واحدهای توسعه منابع انسانی که در مورد برنامه ریزی استراتژیک آموزش ارائه می دهد، بیشتر احتمال دارد که در شکل گیری استراتژی دخیل شود. فعالان توسعه منابع انسانی ، باید در ابتدا اهداف اولیه و اصلی خود به عبارت دیگر (آموزش یا تربیت) را معین و سپس روشهای مناسب با آن را اتخاذ کنند. و برای این منظور باید با مدیران ارشد به صورت موثر ارتباط برقرار کنند. و این افراد باید همچنین از مهارتها، دانش و صلاحیت کافی برخوردار باشند. همچنین باید بتوانند سؤال های دقیق مطرح و به دنبال پاسخ آنها باشند. این رویکرد تدافعی نیز اذعان می کند تلاشهای توسعه منابع انسانی باید معطوف به پرکردن تعداد محدودی از اهداف سازمان باشد و به صورت متمرکز و هدفمند درآید. برای این منظور فعالان توسعه منابع انسانی باید یک یا دو مشکل را شناسایی و به دنبال راه حل آنها باشند. راث ول می گوید که فعالان توسعه منابع انسانی باید به ایجاد استراتژی جهت تعیین درونمای آینده کمک کنند. در رویکرد آموزشی نیز توسعه منابع انسانی را می توان به برنامه های توسعه منابع انسانی یا برنامه های کسب وکار(تجاری) به واسطه ارائه روشهای جدید آموزشی و تربیتی توسط فعالان توسعه منابع انسانی مرتبط کرد. احتمال دارد که این آموزش شکلهای متعددی داشته باشد. آموزش درمورد تئوری تفکراستراتژیک، آموزشی مرتبط ومنظم، که شامل تئوری تفکر استراتژیک و برنامه استراتژیک سازمان می باشد؛ ترتیب زمانی که فعالان حس می کنند نیاز به یک سری مهارتهای خاص است تا به یک سری اهداف معین دست یابند. به صورت کلی چنین فرض می شود که فعالان توسعه منابع انسانی باید به دنبال ارتباطات فراوان بین فعالیتهای توسعه منابع انسانی و برنامه های کسب وکار باشند راث ول چنین بحث می کند که فعالان توسعه منابع انسانی باید به استراتژی پردازان در تعیین دورنمای آینده کمک کنند ( .( Garavan & et al, 1995, p.7

### تفاوتهای بین آموزش سنتی و توسعه استراتژیک منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی نسبت به آموزش سنتی بسیار موثرتر و مثبت تر است و در آن ذینفعان نقش بیشتری دارند که در آن تایید کمی بر روی نقش تجربه می شود. فعالیتهای آموزش سنتی افراد بی تجربه را انتخاب می کند تا به آنها مطابق نیازهای سازمان مهارت بیاموزد.مؤلفه توسعه و آموزش باید اقدامات لازم جهت برآورده ساختن نیازهای آینده استراتژی اصلی به نیروی انسانی را به عمل آورد که این نیز با تاثیر گذاری تفکر استراتژیک امکان پذیر است(پیرس و رابینسون،1385). یک اصل و واقعیت بزرگي وجود دارد وآن این است که تدارک آموزش دادن و توسعه کارکنان برای سازمانها مثل ابزارهایی برای رقابت هستند. توسعه کارکنان و آموزش دادن کارکنان قسمت اصلی از مفهوم توسعه منابع انسانی استراتژیک می باشند.آموزش دان فقط یکی از راههای ممکن سازمان در جهت سازمان دهی و اجرای فرآیند یادگیری در سازمانها است (Cribb , 2006). در هنگام بررسی به این شیوه، تربیت و گسترش یک زیر مجموعه تداومی است که تلاش دارد کارآمدی سازمان را از طریق افزایش میزان قابلیت پیش بینی رفتارمنابع انسانی افزایش دهد. می توان به تجربه زمانی اتکا کرد که موقعیتهای آتی مشابه موقعیتهای قبلی باشند. اگر چه، تجربه همیشه درآماده سازی برای آینده مناسب نیست. توسعه استراتژیک منابع انسانی چنین فرض می کند که افراد باید مهارتها و دانش مورد نیاز در آینده را پیش بینی کنند به جای اینکه بعد از وقوع مشکل به فکر یافتن مهارتهای مورد نیاز با آن باشند.

مگ اینسون [[49]](#footnote-49)و پرلار[[50]](#footnote-50) اشاره می کند که توسعه منابع انسانی فقط صرفاً راجع به آموزش نیست اگر چه فعالیتهای آموزشی جزئی مهم از آن هستند. آنها همچنین اشاره می کنند که واحدهای آموزشی از محدودیتهای مدیریتی و ساختاری رنج می برند که به این معناست که نمی توانند مطابق با انتظارات به افراد و سازمانها، آموزش لازم را ارائه کنند (.(Garavan & et al , 1995

### خصوصیات توسعه استراتژیک منابع انسانی

برای توسعه استراتژیک منابع انسانی ویژگی های متعددی در نوشته ها و متن ها یافت می شود که می توان از آنها به عنوان راهنمایی برای تعیین ماهیت و دامنه توسعه منابع انسانی استفاده کرد. مک کارن و والاسی اعلام کرده اند که تحقیق کمی در زمینه توسعه منابع انسانی استراتژیک صورت گرفته است، در حالی که تعیین ویژگی های آن حائز اهمیت فراوانی است. صف بندی استراتژی کلی و جهت گیری استراتژیک سازمان به اضافه توسعه منابع انسانی . رابطه بین مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان، مسئولیت ها و رابطه بین ایفا کنندگان نقش در توسعه منابع انسانی و در نهایت تاثیر توسعه منابع انسانی بر روی سازمان، جزئی از ویژگیهایی هستند که در مورد توسعه منابع انسانی یافت می شوند.

1. همترازی بین استراتژی اصلی و محوری سازمان با توسعه منابع انسانی استراتژیک:که در این وضعیت مدیران اجرائی و مدیران ارشد و کارکنان برای استراتژیهای خلق الساعه سازمان توسعه یافته می شوند.

2. ارتباط بین مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان استراتژیک: در این وضعیت اگر بین مدیریت ومنابع انسانی سازمان رابطه برقرار شود با برقراری ارتباط بین این سطوح، نیازهای آینده سازمان در زمان حال پدیدار می شود.

3. مسئولیت پذیری و پاسخگویی و برقراری ارتباط بین نقش بازیگران در توسعه منابع انسانی استراتژیک.

4. تاثیر عمده توسعه منابع انسانی بر سازمان: توسعه منابع انسانی بر رقابتهای مستمر سازمان تاثیر دارد و این با نفوذ بر فرهنگ سازمانی و توانائیها و فرآیند دانش انجام می پذیرد و منابع انسانی را برای زمان مواجهه با استراتژیهای خلق الساعه آماده می سازد(university of Pretoria , 2008 , p.104) . عنصر کلیدی در بهبود دارائیهای شرکت و کارکنان به منظور افزایش تولید و همچنین حفظ مزیت رقابتی است. جهت حفظ مزیت رقابتی، سرمایه انسانی جهت افزایش بهره وری استفاده می شود. توسعه سرمایه انسانی اشاره به فرآیندهایی دارد که مربوط به دوره های آموزشی، آموزش و پرورش دیگر طرحهای حرفه های به منظور افزایش سطح دانش، مهارتها و توانائیها، ارزشها و دارائیهای اجتماعی که منجر به رضایت کارمندی و در نهایت به بهبود عملکرد شرکت می گردد ( marimuthu & et al , 2009).

### ارتباط دهی توسعه منابع انسانی واستراتژی

اسوانسون و توراکو[[51]](#footnote-51)دو نقش کلیدی توسعه استراتژیک منابع انسانی را بدینگونه تعریف کرده اند :

1. حمایت از استراتژی سازمانی

2. شکل دهی استراتژی سازمانی

این دو صاحبنظر همچنین چندین دلیل منطقی برای ارتباط دهی توسعه منابع انسانی به استراتژی از طریق نیازمندی اصلی سازمانی به تخصص کارشناسان ارائه داده اند که بر فرضیات زیر استوار است :

1. توسعه مهارت و تخصص انسانی یک منبع محتمل و ناپایان از ایده ها را برای نوآوری های آتی و افزایش تولید فراهم می آورد.

2. توصیف استراتژی در غالب سطوح متعدد سازمانی و قرار دادن دانش به عنوان یک عامل برابری رشد و پیشرفت نمایانگر بازنگری عمده از عملکرد سازمان ، تخصص ها و استراتژی است.

3. استراتژی هم باید به عنوان چیزی که می توان آن را فرم بندی کرد و هم به عنوان چیزی که خود به خود شکل بندی می شود، مدنظر قرار گیرد.

4. پیشرفت در توسعه منابع انسانی شاید بصورت فرضیات بدیهی به نظر برسند اما به فعل در آوردن آنها صرفاً محدود به برنامه ریزی و یا فعالیت برنامه ریزی تجاری نیست..( Swanson& Chermack , 2008)

بارتلت و قوسال [[52]](#footnote-52)در این زمینه به بحث پرداخته و اعلام کرده اند که در قلب یک مشکل نوعی شکست در شناسایی آن وجود دارد. اگر چه در طی سه دهه گذشته ، تغییرات زیادی در منابع استراتژیک داخلی و ضروریات استراتژیک خارجی صورت گرفته است اما اکثر شرکتها هنوز هم درونمای استراتژیک از پیش ساخته شده دارند. اسوانسون و توراکو چنین نتیجه گیری کرده اند که : از این رو که شرکتها به جنگ برای استعداد پرداخته اند و از آنجا که افراد با دانش ، مهارت و تخصص خاصی به عنوان منبع کمیاب استراتژیک شناخته می شوند، متخصصان توسعه منابع انسانی باید ایفاکنندگان نقش کلیدی در طراحی ، توسعه و انتقال استراتژی شرکت باشند . در حقیقت چنین استنباط می شود که برنامه ریزی استراتژیکی طبیعتاً هدایت کننده تر است چرا که نوعی نظر امروزی از استراتژی است که بر روی فهم هدایت کنندگان تغییر بنا نهاده شده است. آماده به کار کردن برنامه ریزی استراتژیکی نوعی اقتباس از یک حالت منقطع در گسترش استراتژی است که در نهایت هدف از آن، کمک به عوامل برای درک جهان به صورت متفاوت است به نحوی که تصمیم گیرندگان بتوانند چیزها را خارج از محدوده ی دید خود ببینند.( Swanson & Chermack , 2008,p. 4)

### نقش فرهنگ سازمانی در توسعه تفکر استراتژیک

احتمال دارد كسي از خود بپرسد كه آيا تفكر استراتژيك جهت موفقیت به تنهايي كافي است؟ البته كه جواب اين سوال " نه " است. در يك جهان سرشار از تكنولوژيهاي در حال تغيير ، هيچ تضميني براي موفقيت يا اشتغال دائمي وجود ندارد، و نیز فقط و صرفا به اين دليل كه كسي محصولي جديد را اختراع كرده است نمي توان انتظار گسترش آن محصول را داشت. همچنین به علت وجود چنين شرايط بی ثباتي ، متخصصين مي توانند تبديل به يك مشاور شوند وموجب بازده بهينه ابتكاراتی که وجود دارد گردد و كارهای موجود را با كيفيت انجام دهند. يك سري از موضوعاتي كه بر روي موفقيت حرفه اي تاثير دارند شامل فرهنگ سازمانی، روابط رؤسا و مرئوسين و مفهوم كار تيمي مي باشد..(Loehle , 2000)

در سازمانهایي با عملكرد بالا، يك تصوير كلي از آنچه كه سازمان است و آنچه كه انجام مي دهد (ماموريت[[53]](#footnote-53))، هدف و مقصد نهايي سازمان ( چشم انداز[[54]](#footnote-54)) آنچه كه براي سازمان مهم است ( ارزشها[[55]](#footnote-55) ) و دليل تعقيب و دنبال كردن مسير اعلام شده توسط رهبران ( استراتژي ها[[56]](#footnote-56))، وجود دارد. دراين نوع از سازمان ها، اينكه بهترين رهبران، بهترين معلمان هم هستند يك امر تصادفي نيست، وهمچنين ارتباط بين ارزشها، نگرش، ماموريت و ارتباطات هم اساس فرهنگ سازماني هستند واينكه اين سازمان مي تواند با موفقيت، تغييرات را پشت سر گذارد هم امري تصادفي و ناخودآگاه محسوب نمي شود. ارزشها ، نگرش و ماموريت تبديل به ابزاري مي شوند كه رهبران با بهره گيري از آنها مي توانند يك سازمان را هدايت و تعليم دهند و بر روي آن تاثير گذارند. بنابراين فرهنگ تبديل به يك حوزه مغناطيسي مي شود كه مي تواند نگرش را با عمل همسو و هم جهت كند.( Whitlock , 2003).

### فرهنگ و مكاتب فرهنگي مديريت استراتژيك :

فرهنگ همیشه در مركز توجه و مطالعه روان شناسان و جامع شناسان قرار دارد. مكتب فرهنگي تلاش مي كند تا افراد را در يك واحد، يكپارچه– متحد، بگنجاند. فرهنگ به بحث در مورد تفاوتهايي مي پردازد كه باعث متفاوت بودن ما مي شوند ودر عين حال به دنبال يافتن خصوصياتي است كه ما را شبيه هم مي كند.

اهميت فرهنگ درون حوزه مديريت استراتژيك در دهه 1980 كشف شد. در طي اين دهه بشر به دنبال بررسي و مطالعه دليل موفقيت شركت هاي ژاپني بود .(Mintzberg&et al , 1998, p.264) درون بعضي از شركت ها، تاثير فرهنگ به اندازه اي قوي است كه فرهنگ تبديل به يك نيروي ايدئولوژيكي شده است كه بر ساير خصوصيات شركت فائق آمده و غالب است. البته فقط فرهنگ نيست كه بر روي محيط شركت تاثير دارد بلكه اين روش و روند كار شركت هم است كه از فرهنگ تبعیّت مي كند(Jelenc, 2008) .

واكنش هايي كه ما در فرهنگ سازمانی به دنبال آنها هستيم شامل حالات فعلي و قبلي متغييرهاي فرهنگ سازماني [[57]](#footnote-57) است :

* مشارکت در كار شامل: اعتماد، اخلاقيات، تصميم گيري، اتحاد، نوآوري وارزش گذاري
* سبك مديريت شامل: تقسيم اطلاعات، داده ها، تداوم و تعقیب مسير، مسيردهي، ميزان نظارت و ميزان آزادي عمل.
* سنجش موفقيت شامل: ماهيت ارزيابي، نوع داده هاي جمع آوري شده، نوع داده هاي مورداستفاده، شاخصها و شفافيت آنها، سرو کار داشتن با موفقيت وشكست، مطلوبیت، تمركز بر روي انواع نتايج موردانتظار.
* سازمان شامل: محيط كاري، فضاي كاري، گردانندگان عملكرد سازماني، سياست ها، خط مشی ها
* روابط با مشتریان شامل: بازخوردمشتري، برنامه ريزي براي مشتريان و با مشتريان، تقسيم اهداف، انواع جمع آوري داده ها، اهداف و چشم انداز.(Kaufman&Gueraaa-Lopez,2008)

می بایست اشاره کرد که فرهنگ سازمانی اغلب از سوی بنیانگذاران کارآفرین سازمانها ایجاد می شود. بنیانگذاران اغلب فرهنگ سازمانی را بر مبنای تصورات قبلی خود(بصورت یک طرح کلی فرهنگی) که در ذهن دارند ایجاد می کنند، بطوریکه می توان بیان کرد که بنیانگذاران و معاونین آنها بصورت مستمر در پی

تغییر شکل ارزشهای مشترک و فرضیات مستعمل قبلی در سازمان و هدایت و رهبری آنها بر اساس باورهای شخصی خود می باشند. موفقیت و شکست یک سازمان وابسته به رابطه فلسفه عقاید بنیانگذاران سازمان در مواجهه با فرصتها و تهدیدات محیطی جاری می باشد . ( Bass&et al, 1993, p.114) يك فرهنگ سازماني شامل يك مجموعه پيچيده از فرضيات ، باورها و ارزشهاي كليدي است كه در كل

سازمان تقسيم شده اند وبر روي نحوه هدايت كسب و كار تاثير دارد (Bonn,2005,p.346). فرهنگ سازماني به صورت زير تعريف مي شود: اعتقادات تقسيم شده اي كه در سنت ها ، عادات و باورهای ملموس تري از قبيل داستان ها، نحارها، سازه ها، نحوه پوشش و مخاطب قراردهي كارمندان توسط يكديگرو... نمود مي يابند (Sadler, 1998 , p.21). فرهنگ سازماني به صورت زير هم تعريف مي شود: يك مجموعه از اعتقادات، عادات، روشهای انجام کار و روش تفكر كه حامي همديگر وبه واسطه يك كار بطور متقابل تقسيم مي كنيم. دريك سطح واضح، فرهنگ محيطي به شكل رفتار مذهبي، سمبل ها، افسانه ها، داستان ها، و آوازها نمود مي يابد .(Stacey, 1993, p.41) فرهنگ ، يك سری از ارزشها، اعتقادات که درفرم متقابل است. ارزشهاي متقابل و دو جانبه به مسائلي برمي گردند كه سازمان در مورد جنبه كيفي محصولات - خدمات و رفتار كارمندان نسبت به آنها اهميت مي دهد. اعتقادات، نظرياتي هستند كه كارمندان در مورد خود و سازمان دارند. فرم ها يك سري قواعد نانوشته اي هستند كه افراد را در مورد تعاملات و رفتارهايشان هدايت مي كند.(Jelenc, 2008 , p.49) فرهنگ سازماني به صورت ارزشها، فرضيات و اعتقداتي كه افراد در يك سازمان دارند و بر روي تفكر و رفتار آنها درون سازمان تاثير مي گذارد، تعريف مي شود. فرهنگ سازماني براي كساني كه در سازمان كار مي كنند، واضح و تعريف شده است اگرچه اغلب به صورت آشكارا تعريف نشده است، مردم فرهنگ خود را از طريق تعاملات، مكالمات ، سبك هاي كاري، سبك هاي نظارت، مديريت و رهبري، تشريفات مذهبي، تداوم امكانات ، ارزيابي عملكرد، جلسات كارمندي، چارت سازماني و غيره بروز مي- دهند(Flaherty&Associate,2007, p.45).

باید در نظر داشت که بخشهای مهم فرهنگ سازمانی از از تجربه گروهی افراد آن پدید می آید.این جنبه های فرهنگی هستند که سازمان را منحصر به فرد می سازد و مزیت رقابتی برای آن فراهم می آورد.بعضی از این جنبه ها در فعالیتهای روزانه مستقیماَ قابل مشاهده هستند و بعضی دیگر باید از طریق سوال از افراد در مورد وقایع مهم تاریخچه سازمان،کشف شوند.از جنبه های قابل مشاهده فرهنگ سازمانی می توان به مواردی نظیر:داستانها،آداب،شعائر و نمادها و مفاهیم مشترک اشاره کرد(شرمرهورن وهمکاران ،1386).

حال باید به این مساله توجه کرد که چه نوع فرهنگي يك سازمان بايد براي ايجاد موفقيت بوجود آورد؟ چه توانايي ها و دورنماهايي بايد رهبران و تيم ها براي موفقيت داشته باشند؟ چه كاري بايد انجام دهند تا اين مهارت ها گسترش يابند؟ اكثر سازمانها در توجه كردن به مباحث ساده كه براي موفقيت الزامي هستند، دچار نقص مي شوند. جهان ادغام ها واكتساب ها مثالهایی برجسته از مشكلاتي را فراهم مي كند كه در صورت عدم توجه به اين مباحث ساده، پيش خواهند آمد. تيموتي گالفين و مارك هرندون (1999) اشاره كرده اند كه 70 درصد از ادغام ها واكتساب ها به اشتراك مساعي هدف گذاري شده، نائل نمي آيند. آنها مطالعات فراواني داشته اند كه نشان مي دهد مباحث اوليه و اساسي دراين شكست ها مباحث مرتبط با مردم و فرهنگ سازماني است(Hughes&beatty, 2005). رهبران تاثير فرهنگ را بر روي مديران وكارمندان مديريت مي كنند. مديريت فرهنگي معمولا از نوع استراتژي موجود در مستندات برنامه ریزی استراتژيك نيست زیرا ارزشهاي فرهنگ سازماني هم از نوع رسمي و هم از نوع غير رسمي می باشند. فرمول بندي و حمايت از ارزشهاي رسمي مثل " كار گروهي " " ارتباط آزاد و صادقانه " ،" سرويس دهي به مشتري" و " اتحاد" به خودي خود در مقابل تغيير مقاومت ايجاد نمي كنند و آن در صورتی پیش می آید که ادغام های صورت گرفته بصورت صحیح نباشند(whitlock, 2003).

برخلاف اكثر حوزه هاي روان شناسي از قبيل مطالعه ادراك كه بر روي چگونگي تاكيد دارند، اكثر مطالعات مربوط به تفكر به مقايسه روشهايي كه ما اكثرا با آنها فكر مي كنيم وبا بعضي از آنها ایده پردازی می نماییم. اين تفاوت موجود با ساير حوزه ها تا حدودي بیانگر این است كه ما مقدار زیادی كنترل بر روي نحوه تفكر خود داريم. درحالي كه در مابقي موارد اينگونه نيست براي مثال به غير از چكاپ چشم پزشكي هراز چندگاهي ما ديگر كنترلي بر روي سيستم بصري خودنداريم. براي پاسخ به سوال " ما چگونه فكر مي كنيم " بايد به اين سوال هم پاسخ دهيم كه " ما چگونه روشی براي فكر كردن انتخاب مي كنيم" روش فكر كردن ما تا حد زيادي تحت تاثير فرهنگ ما قرار دارد. ابزارهايي از قبيل تئوري احتمالات، علم حساب که منطق ابتكارات فرهنگي محسوب مي شود. بنابراين روشي كه ما فكر مي كنيم يك مبحث فرهنگي محسوب مي شود. صرفا مطالعه نحوه فكر كردن ما در يك فرهنگ معين در طي يك دوره معين نمي تواند پاسخگوي احتمالات وسيع در اين حوزه باشد. اعتقادات كلي در مورد خود تفكر مي تواند يك نقش كليدي ايفا كند.

مردم استانداردهاي خود را براي تفكر دارند كه بعضي از آن استانداردها باعث تفكر ضعيف مي شوند. ابتكاراتي كه ما براي شكل دهي اعتقاداتمان استفاده مي كنيم، بواسطه باورهای روشن در مورد نحوه هدايت تفكر تداوم مي يابند واین اعتقادات از طريق فرهنگ مبادله مي شوند(Baron , 2008) و همچنين فرهنگ، مدلهاي ذهني را هم منتقل مي كنند. اين نوع تاثیرگذاری، نيازمند تمركز بر روي بهبود كانالهاي ارتباطي درون وبين گروههاي استراتژيك با ايجاد يك فرهنگ يادگيري مرتبط است كه در آن كارمندان تشويق به تقسيم دانش، و تجربيات مي شوند و تمايل دارند از يكديگر درس بگيرند و مدلهاي ذهني فردي در مورد

تفكر استراتژيك را تقويت كرده و گسترش دهند ومدلهاي ذهني را در ميان گروهها در سازمانها پرورش دهند. احتمالا اين حالت در نهايت منجربه حصول به سطوح بالاتر تفكر و رقابت خواهد شد(Karp&Helgo, 2008).

در این قسمت بجا می باشد که برخی از ویژگیهایی که استیفن رابینز در کتاب خود برای فرهنگ سازمانی برشمرده و در آن اولین ویژگی که اشاره کرده به خلاقیت بوده که یک عنصر مهم در تفکر استراتژیک می باشد:

1. نوآوری و ریسک پذیری: اندازه ای که اعضاء را به خلاقیت و نوآوری و ریسک پذیری تشویق می شوند.
2. ملاحظه جزئیات: به اندازه که در آن کارکنان کارهای خود را به صورت دقیق انجام دهند و توانایی تجزیه و تحلیل مسائل را داشته باشند.
3. نتیجه گرایی: به میزانی که مدیریت فقط به نتایج توجه دارد به فرآیند های منتهی به نتایج توجه ندارد.
4. کارمندگرایی(توجه به کارمند): به چه میزان مدیریت در تصمیم گیری به کارکنان اجازه دخالت داده و بر اثرات نتایج کارها بر افراد توجه می کند.
5. تیم گرایی: میزانی که فعالیتهای کاری در حول وحوش تیم های کاری انجام می شود نه افراد.
6. تحول: اندازه ای که افراد دارای روحیه انتقادی، رقابتی می باشندو نه راحت طلبی.
7. ثبات: حد واندازه ای که سازمان به فعالیتهایی دست می زند که وضع موجود را حفظ نماید و با رشد مقابله می کند..(Robbins, 2003)

### ضرورت ارتباط بین استراتژی و فرهنگ و ساختار:

فرهنگبه کارکنان ، احساسی از نحوه رفتار، نوع اعمال و چگونگی تعیین اولویتها را در اجرای کار می دهد. فرهنگ به کارکنان کمک می کند تا فاصله میان آن چه که رسماَ اعلام شده و آن چه که روی می دهد را پر کنند. در این حالت است که نقش اساسی در تدوین و اجرای استراتژی ایفا می کند(پیرس و رابینسون ، 1385،ص424)، پس در اینصورت می بایست بعد از اینکه استراتژي ها تدوين و توسعه داده شد، بايد با ساختار و فرهنگ سازماني مطابقت يافته و به نحوي عمل شود كه فرهنگ و ساختار از اين استراتژي ها حمايت كنند. در صورت وجود هر نوع عدم تطابق و مطابقت، استراتژی سازمان بايد دوباره بازسازي شده و سازمان فرهنگ خود را تا قبل از آغاز و استفاده از استراتژي بازبيني كند(Bloch& Inam , 2008).

### فرهنگ سازماني و تفكر استراتژيك :

چرا بايد تفكر استراتژيك را در ارتباط با فرهنگ اجتماعي- سازمانی مدنظر قرار دهيم ؟ چون موضوعي است كه در صف اول ذهنها قرار دارد يا در اعماق فراموشي اذهان افرادي جاي گرفته است كه مسئول موفقيت استراتژيك شركت ها وساير سازمان ها هستند. براي بررسي اين موضوع ما بايد فرآيند يادگيري موثر در تفكر استراتژيك را درك كنيم تا به درک نقش فرهنگ در تفكر استراتژيك دست يابيم(solan , 2006). فرهنگ سازماني به عنوان ريشه اي ترين عامل مؤثر بر ظرفيت تفكر استراتژيك سازمان شناخته شده است. فرهنگ سازماني پشتيبان رفتار اثربخش و اخلاقي و همسو با مثبت انديشي و صراحت و صداقت و نیز موجب كاهش " تعارض رابط هاي" كه داراي تأثير منفي برقابليت تفكر استراتژيك است و تقويت "تعارض مرتبط با وظيفه" كه تقويت خلاقيت و قابليت تجزيه و تحليل گزينه هاي استراتژيك در سازمان را در پي دارد مي شود. اين عامل همچنين به عنوان بسترساز شرایط لازم جهت شكوفايي مهارت هاي مرتبط با تفكراستراتژيك در سطح فردي به شمار مي رود(مشبكي و خزاعی،1387، ص116). از یک نگرشی دیگر، تفكر استراتژيك يك جنبه نرم ترهم دارد كه بخش الزامي استراتژي که شامل توسعه و ادراک، نگرش و ارزشها، فرهنگ و شرايط می باشد. استفاده از كلمه نرم تر به معناي ضعيف تر نيست بلكه شامل مهارت هاي تفكر كيفي مي شود كه در مقابل خشونت كمي قرار دارند(Hughes&beatty,2005). تفكر استراتژيك موثر شامل توجه به فرهنگ سازماني در اجراي کارها در يك مسير جديد و ايجاد ابداعات موثر مي باشد. شاین[[58]](#footnote-58) روابط بين رهبري و فرهنگ را به صورت زير نشان داده است: فرهنگ و رهبري دو روي يك سكه هستند كه در آن رهبران در ابتدا زماني كه گروهها وسازمانها را بوجود مي آورند، فرهنگ ها را هم ايجاد مي كنند. زماني كه فرهنگ بوجود آمد، مجددا آنها ملاكي براي رهبري تعيين مي كنند در نتيجه رهبر را هم معين مي كنند اما چنانچه فرهنگ ها غير اجرايي شوند، اين وظيفه منحصربه فرد رهبري است كه جوانب عملكردي و غيرعملكردي را درك كرده وتكامل فرهنگي را مديريت كنند و تغييرات را به نحوي اعمال كنند كه گروه بتواند دريك محيط در حال تغيير دوام بياورد(Whitlock , 2003). یک جنبه از فرهنگ این است که مشارکتی است، و بر خلاف سلسله مراتب و خود کامگی [[59]](#footnote-59)است. لیدکا نیز بیان می کند که مدیران ارشد باید مهارتهای تفکر استراتژیک اعضای سازمان را توسعه داده و هدایت نمایند(رحمانسرشت و کفچه ، 1387).

فرهنگ سازمانی در ریسک پذیری سازمانها نیز تاثیر بسزایی دارد جهت روشن شدن این گفته می توان بصورت مثال اینگونه بیان کرد که تداوم سرمايه گذاري در بعضي از تجارت ها از لحاظ شواهد موجود مقرون به صرفه نمی باشد، اما اگر يك فرهنگ سازماني كه در آن رشد روبه جلوهمگام با بازگشت سرمايه گذاري(فرهنگ تهاجمی) یک ارزش اصلی باشد در این حالت مدیران از هرگونه کاهش فعالیت و یا خروج از تجارت مقابله می نمایند (zend, 2010). خط انتهايي براي رهبران آن است كه چنانچه آنها از فرهنگ هايي كه جزئي از آن هستند آگاه نباشند، دراين حالت فرهنگ ها هستند كه آنها را مديريت خواهند كرد. فهم فرهنگي براي همه ما مطلوب است اما براي رهبران كه مي خواهند رهبري كنند الزامي است(Whitlock, 2003).

### تاثير فرهنگ بر روي الگوهای شناختی :

چه نقشی فرهنگ اجتماعی– سازمانی در يادگيري براي تفكر به صورت استراتژيك ايفا مي كند؟ فرهنگ يك نقش مهم در شكل دهي چارچوبهایی از منابع ايفا مي كند، چراكه فرهنگ به ما ياد مي دهد به چه چيزي توجه كنيم و به صورت دقيق الگوهايي را كه بايد شناسايي كنيم را به ما نشان مي دهد و براي يادگيري از آنها به ما پاداش مي دهد. الگوهاي معين به ما ياد مي دهند كه از چه چيزي پرهيز كنيم و بترسيم، به چه چيزي اعتماد كنيم وبه چه چيزي نه ؟ ارزشها را كجا کسب كنيم وچه ارزشهايي را براي الگوها وفريم هاي خاص تخصيص دهيم(Solan , 2006).

در صورت حاكم نبودن فرهنگ سازماني باويژگي هاي خاص خود، فضاي مناسب و مشوق گفتمان استراتژ يك در سطوح مختلف سازمان فراهم نشده و مد يريت سازمان از بسياري اطلاعات و ا يده هاي خلاقانه كاركنان در جهت استفاده بهينه از فرصت هاي شناسايي شده محروم خواهد ماند. با توجه به ويژگي هاي خاص فرهنگ شرقي، انجام كار تيمي با هدف شناسايي گزينه هاي استراتژيك منحصر به فرد و خلاقانه در سازمان ها نيازمند توجه خاص و بستر سازي در حوزه فرهنگ است( مشبكي و خزاعی،1387،ص111).

### ساخت فرهنگي كه مشوق تفكر استراتژيك باشد

ايجاد و تغییر فرهنگ سازماني يكي از مهمترين وظايف رهبري است. شاین ایجاد وتغییر فرهنگ را به عنوان شغل رهبر قلمداد مي كند و مسئوليتی متمايز از مديران است و اشاره مي كند كه رهبران مي توانند قرباني فرهنگ شوند چنانچه به آن رسيدگي نكنند. اگر تاثير فرهنگ در رابطه با استراتژي سازماني مدنظر قرار گرفته نشود: اعتقادات در مورد صلاحيت ها، نگرش، اهداف، بازارها، رقبا، تمايزگذاري و عملكرد محصول يك سازمان، مي تواند باعث شود كه رهبران، استراتژي را (به واسطه سطحی نگری) محدود كنند يا آن را بیش از اندازه گسترش دهند .

گلدمن و کیسی برای رهبری برخی از اعمال را ترسیم نموده اند تا اینکه ایشان بتوانند در سازمانهایشان فرهنگی را ایجاد نمایند که پشتیبان و حامی تفکر استراتژیک باشد و بصورت مستمر آن را افزایش داده و تقویت نماید. البته شایان ذکر است اشاره نماییم که جدول ترسیمی توسط ایشان از برگرفته از نظریات شاین 2004می باشد(F.goldman&Casy, 2010, p.122).

|  |  |
| --- | --- |
| **مثالهای برای رفتار رهبری که تفکر استراژیک را ترغیب نماید** | **مکانیسم اولیه پیاده سازی فرهنگ شاین** |
| سبک رهبری استراتژیک می بایست چیزی متفاوت از سایر سبکها باشد و در عین متفاوت بودن، در همان راستا چشم اناز سازمان و هدفهای مالی و عملیاتی بالای 5 تا 10 ساله را بطور مستمرمورد بازبینی و ارزیابی قرار دهد. | بر چه چیز متمرکز شده و چه چیزمورد ارزیابی قرار داده شود؟ |
| کالاها و خدمات ، ایده ها و رویکردهایی که برای موفقیت یک سازمان در 5 تا 10 سال آینده باید پیش بینی و تهیه گردد و در عین حال آموزش همگام با محیط خارجی و مطابق با موضوعاتی که در 5 تا 10 سال آینده ، سازمان با آنها روبه رو خواهد شد. | ایجاد مبنایی برای تخصیص منابع. |
| در هنگام جذب، از متقاضیان شغل سوالاتی درباره توانائی آنها در رابطه با تفکر استراتژیک بپرسید سوالاتی درباره توانائی آنها در رابطه با تفکر استراتژیک بپرسید.برنامه ها و آموزشهای توسعه شخصیتی یکساله ویژه جهت افزایش تفکر استراتژیک را شناسایی نمایید. به صراحت بیان نماید که ارتقاء فقط بر مبنای توانایی تفکر استراتژیک است. | ایجاد مبنایی برای جذب،ارتقاء و تنزل. |
| رفتارهای مربوط به بررسی محیطی و شناسایی الگوهای موثر بر آینده. رفتارهای مربوط به ایجاد چالشهایی در جهت بدست آوردن دورنماهای مختلف. رفتارهای مربوط با درک نمودن احتمالات گوناگون.رفتارهای مرتبط با ارزیابی تاثیر تغییرات بر عملکرد. | چه چیز را الگو قرار داده و تعلیم بر چه مبنایی باشد؟ |
| هدایت پروژه ها و فعالیتها به صورت چرخشی، آن نیازمند تفکر استراتژیک که خود آن نیز شامل یک ارزیابی توانایی تفکر استراتژیک در یک ارزیابی عملکرد یکساله می باشد که منجر به پاداشهای مالی فردی و تفکر استراتژیکی تیمی می گردد. | قرار دادن مبنایی برای اعطاء پاداش و سایر وضعیتها. |
| ایجاد یک چالش و بحث کلی که چه چیز اتفاق افتاده است، و شامل نکته نظر ها و نگرشهای گوناگون در باره سوالات مربوط به بحران و توجه به خط مشی ها و رویه های سازمانی چگونه با بحران تعامل می نمایند. | عکس العمل به بحران ها و وقایع. |

##### جدول 2-4 اعمال رهبری که منجر به ایجاد یک فرهنگ استراتژیک می شود

Source: Goldman& Casey, 2010” Building a Culture That Encourages Strategic Thinking”

## بخش چهارم: پیشینه تحقیق

در رابطه با تفکر استراتژیک، مزیت رقابتی و جوانب آنها تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به چند مورد اشاره می گردد:

### الف) تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

1. ارزیابی نوع(مدل)تفکر استراتژیک برای مدیران عالی در سازمانهای دولتی عراق –رویکرد شناختی .توسط دو تن به نامهای مونکیس م داقیر((munqith m.daghir و کایس الزیدی( kais.i.h.zaydie)در دانشگاه مدیریت و اقتصاد بغداد درسال 2005 در قالب طرح پژوهشی انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد تفکر استراتژیک یک نوع خاصی از فرایند استراتژیک است که می تواند بوسیله ارزیابی ترکیب نگرشها و ارزیابی فرایند تفکر ارزیابی شود ( ( zaydie &daghir 2005,34 .

### ب) تحقیقات انجام شده در داخل کشور

2. مدلی سازمانی برای تفکر راهبردی توسط دانشجوی دکتری پرویز کفچه در قالب یک تحقیق تجربی و به راهنمایی دکتر حسین رحمانسرشت در دانشگاه شهید بهشتی در سال 1387 انجام پذیرفته است.هدف این تحقیق ارائه مدلی از تفکر راهبردی است که در سطح سازمان ارائه و آزمایش شود.این مدل بیانگر مشارکت افراد گوناگون در سطوح سازمانی در فرایند تفکر راهبردی و عوامل گوناگون اثر گذار براین سطح از مشارکت است.مدل مفهومی تحقیق حاضر به شکل زیر است: )رحمانسرشت وکفچه،1387،49).

#### شكل 2-8 عوامل زمينه اي



منبع:رحمانسرشت و کفچه، 1387،مدلی سازمانی برای تفکر استراتژیک، پیام مدیریت

در تحقیق حاضر با استفاده از ابعاد مطرح شده برای تفکر استراتژیک تعداد 20 فرضیه ارائه گردیده که از آن تعداد عوامل محیطی رد گردیده و بقیه فرضیه ها تایید گردیده اند.پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق ،پژوهشی توسعه ای و از نظر گرد آوری داده،پژوهشی توصیفی(غیر آزمایشی)است.روشهای آماری مورد استفاده عبارتند از:تحلیل آماری و مدل معادلات ساختاری است.در تجزیه و تحلیل ها از ماتریس هم بستگی یا کوواریانس استفاده شده است.ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده که در آن هم از طیف لیکرت استفاده گردیده است.جامعه آماری این تحقیق عبارت بود از شرکتهای فعا در صنایع غذایی که از آن هم نمونه آماری به تعداد 393 شرکت انتخاب گردیده است.

3. عنوان طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی که توسط خانم آناهیتا خزاعی دانشجوی دکتری مدیریت به راهنمایی دکتر اصغر مشبکی در دانشگاه تربیت مدرس در سال 1387 انجام پذیرفته است.این تحقیق که از طریق شناسایی عناصر تفکر استراتژیک و روابط میان آنها با بهره گیری از متدولوژی مدلسازی ساختاری تفسیری،مدل عناصر تفکر استراتژیک را طراحی کرده است.ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. هدف از تحقیق حاضر تعیین عناصر تفكر استراتژيك در سازما نهاي ايرا نی و همچنين شناسايي روابط و تعاملات موجود ميان عناصر مذكور است . شناسايي عناصر تفكر استراتژ يك وتعيين روابط متقابل و تعاملات آنها از طريق بررسي ادبيات موضوع و نظرات خبرگان انجام شده است. نتايج با بهره گيري از متدولوژي مدل ساز ي ساختار ي تفسيري مورد تجزيه و تحليل قرار گرفته و در قالب يك مدل ارائه شده است .(خزاعی،105،1387)

4. بررسي رابطه بين ابعاد مزيت رقابتي و عملكرد صادراتي شركت هاي ايراني صادركنندة سنگهاي تزئيني که توسط سعید دهیادگاری در قالب توصيفي از نوع پيمايشي به راهنمایی جناب دکتر علی اصغر رستمی انواری و دکتراسدالله نائیجکرد در دانشگاه دانشگاه تربیت مدرس در سال 1384 انجام شده است.هدف تحقیق بررسی رابطه میان ابعاد مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی شرکتهای ایرانی صادرکننده سنگ هاي تزئيني است.

## منابع فارسي:

1. آرمسترانگ ، مایکل ؛1384، مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی ،‌ داود ایزدی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ،‌چاپ دوم .
2. آقازاده هاشم و اسفیدانی محمد رحیم،1387،کاربرد فنآوری اطلاعات در مزیت رقابتی پایدار،فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی،بهار ،شماره46.
3. آقازاده هاشم،1383، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، مهر، شماره 149.
4. آقازاده هاشم و اسفيداني محمدرحيم و ناطق محمد، عيوضلو رضا،1383، مزيت رقابتي پايدار مبتني بر فناوري اطلاعات: ارزش آفريني دانش محور، اولين كنفرانس بين المللي مديريت فناوري اطلاعات و ارتباطات.
5. اعرابی، سید محمد، 1385، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران،چاپ نیل انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول .
6. ایکاف ، راسل . ال ؛ بازآفرینی سازمان ، ترجمهٔ تقی ناصر شریعتی ، دکتر اسماعیل مردانی گیوی ، دکتر سیاوش مریدی ، سازمان مدیریت صنعتی ،‌ چاپ سوم . 1386
7. ایران زاده سلیمان و صادقی علی، 1387، تعیین رابطه مهارت تفکر استراتژیک و هوش چندگانه،علوم مدیریت،بهار87،شماره 4.
8. ايچي اومي كن،1371، تفكر يك استراتژيست، داوود مسگريان حقيقي، سازمان مديريت صنعتي.
9. الوانی سید مهدی، 1386،مدیریت عمومی، تهران،چاپ غزال، نشر نی،ویراست سوم، چاپ سی ویک.
10. ایران نژاد پاریزی مهدی، 1387، اصول و مبانی مدیریت(در جهان معاصر)، تهران، نشر مدیران ایران، چاپ دوم.
11. استیسی رالف،1387، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول،مصطفی جعفری و کاظمی موحد مهزیار،انتشارات رسا، تهران،چاپ دوم.
12. باب گانز،1378، سازمان تندآموز، خدایار ابیلی، نشر ساپکو، تهران.
13. پیرس.الف و رابینسون، جان،1385،برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک،ترجمه خلیلی شورینی سهراب،تهران،انتشارات یادواره کتاب،چاپ چهارم.
14. تریسی مایکل و ویزرما فرد ،1378، راهکارهای پیشتازان بازار، عبدالرضا رضائی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا،تهران.
15. جعفري مصطفي و ساير همكاران ، مديريت كيفيت فراگير ، موسسه خدمات فرهنگي رسا ، چاپ دوم . 1382
16. حسینی سید محمود و پناهی منیره،1386،ایجاد مزیت رقابتی در صنعت با رویکرد عوامل کلیدی موفقیت،فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی،زمستان،شماره 45.
17. خداداد حسینی سید حمید و عزیزی شهریار،1385، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک با رویکردی جامع،تهران،انتشارات صفار- اشراقی، چاپ اول.
18. داگلاس براون ،‌ جی ؛1382 ، ماهیت انسانی سازمانها ، ترجمهٔ دکتر محمد حسین لطیفی ، سمت ، چاپ اول .
19. راسخی سعید و ذبیحی لهرمی المیرا،1387، مزیت رقابتی در سطح بنگاه:مفهوم و تئوری،پژوهشنامه علوم اقتصادی و اجتماعی،سال هشتم،شماره 28.
20. رحمانسرشت حسین و کفچه پرویز، 1387، مدلی سازمانی برای تفکر استراتژیک، پیام مدیریت،پاییز،شماره28.
21. رضائیان ، علی ؛ 1385، مبانی مدیریت رفتار سازمانی ، ‌سمت ، چاپ هفتم .
22. سایت علمی نخبگان جوان،1389/10/12، راهی برای کسب مزیت رقابتی،http://njavan.ir/forum/showthread.php?p=158682
23. شاهمیرزایی، علیرضا،1389/11/22،12.24AM، مزیت رقابتی، راهی برای نفوذ به بازار،سایت شبکه تحلیل گران تکنولوژی ایران،
24. شهابی بهنام،1386،کسب مزیت رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده،تدبیر،شهریور،شماره184
25. شرمرهورن.جان آر و هانت جیمز جی وازبورن ریچارد ان،1386،مدیریت رفتار سازمانی،ایران نژاد پاریزی مهدی وبابایی زکلیکی محمد علی و سبحان الهی محمدعلی،موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،کرج،چاپ چهارم.
26. طالبی،بانک،1389،بازاریابی و مزیت رقابتی، روزنامه دنیای اقتصاد،پنجشنبه 21 بهمن.
27. غفاریان، وفا وکیانی ،غلامرضا،1387، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک،تهران،نشر فرا،چاپ سوم.
28. غفاریان، وفا و علی، احمدی علیرضا،1382،تفکراستراتژیک،ماهنامه تدبیر،شماره 137،مهر82،ص37.
29. فیاض‌بخش احمد، تاریخ شنبه 21 آذر 1388 ، مزیت رقابتی پایدار،سایت روش موردی بر آموزش بازاریابی، 09:12 ب.ظ،آدرس: http://casemethod.mihanblog.com/post/1209
30. قره چه منیژه و ابوالفضلی ابوالفضل،1386،بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی داخلی برای کسب مزیت رقابتی،پیام مدیریت،شماره 25.
31. کاپلان ،‌ رابرت ؛ نورتون ، دیوید ؛1386، نقشه استراتژی ، ترجمه حسین اکبری ، مسعود اکبری ، امیر ملکی ، گروه پژوهشی صنعتی آریانا ،‌ چاپ دوم .
32. کنت بلانچارد،1379، سه کلید توان افزایی، فضل ا... امینی، نشر فرا، تهران.
33. كرد نائيج اسدالله وانواری رستمی علی اصغرودهیادگاری سعید،1384، بررسي رابطه بين ابعاد مزيت رقابتي و عملكرد صادراتي، فصلنامه پژوهشنامه بازرگاني ،زمستان،شماره37.
34. مشبکی اصغر و خزاعی آناهیتا، 1387،طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی،نشریه مدیریت بازرگانی،دوره 1،شماره1.
35. مجله اینترنتی تیک،11آبان 1389 ، نقش مهارتهای انسانی در کسب مزیت رقابتی،،آدرس: <http://tikmag.com/?p=3856>.
36. نصیرزاده، رقابت‌پذيري بين‌المللي،مجله فراز،1379،بهمن ماه،شماره 6و7.
37. ناصحی فر وحیدوگلکار بهزاد،1381،مروری بر جنبه های مختلف تفکر استراتژیک،توسعه مدیریت،شهریور،شماره 41.
38. نوري شمس آباد، محمود، 1389 ، مقاله آینده را پیش بینی نکنید آن را بسازید ، انجمن مدیریت ایران، دوماهنامه آذر و دي،32تا38 .
39. وارن جی، کیگان،1380، مدیریت بازاریابی جهانی، عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی،تهران.
40. هکس آرنولد،نیکلاس مجلوف،1387،مدیریت استراتژیک،غلامرضا معمارزاده طهران وناصر پورصادق وسعید صیاد،اندیشه های گوهربار،چاپ اول.
41. یداللهی فارسی جهانگیر و حسینی مجتبی،1385،چشم اندازی نو در باب مزیت رقابتی مبتنی بر منابع،فرهنگ مدیریت،سال پنجم،بهار و تابستان،شماره 15.

## منابع انگليسي:

1. A.Swanson Richard & J. Chermack Thomas, (2008), Scenario Planning: Human Resource Development’s Strategic Learning Tool, Advances in Developing Human Resources, Sage Publications.
2. Baloch Qadar Bakhsh& Inam Maria,2008, Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage , Journal of Managerial Sciences, Volume I, Number 2 pp3-12
3. Baron Jonathan,2008, Thinking and Deciding, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America, Fourth Edition.
4. Barney Jay, Write Patric, 1991،Human Resource Management, Vol 37, p 31-46.
5. Bonn Ingrid,2000, Staying on top: characteristics of long-term survival, emerald-library, Journal of Organizational Change Management,Vol.13 No.1
6. Bonn Ingrid,2005, Improving strategic thinking :a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal , Emerald , Vol. 26 No. 5.
7. Bernard M. BASS&Avolio Bruce J& Binghamton Suny,1993, Transformational leadership and organizational culture, PAQ Spring, Journal of European industrial training,vol.15,pp.112-114
8. Bellenfant William&Nelson Matt,2010, Improving Performance Through Execution of Strategy,FinancialResourceGroup,LLC,Dallas,or:http://frgroup.net/articles/article\_strategic\_planning.pdf.
9. Casey Andrea & F. Goldman Ellen, (2010), Building a Culture That Encourages Strategic Thinking, sage,Journal of Leadership &Organizational Studies17(2), pp.119–128.
10. Durkovic Jelena Vemic,2009, DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AS STRATEGIC FACTORS OF THE COMPANIES' COMPETITIVE ADVANTAGE, Economics and Organization Vol. 6, No 1,pp. 59 – 67.
11. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor, 2005, Strategic Management,New York: McGraw-Hill Irwin,Secend Edition.
12. E. Zand Dale,2010, Drucker’s strategic thinking process: three key techniques, Emerald Group: STRATEGY & LEADERSHIP, VOL. 38 NO. 3.
13. E. Zand Dale,2010, Drucker’s strategic thinking process: three key techniques, Emerald Group: STRATEGY & LEADERSHIP, VOL. 38 NO. 3.
14. Fairholm Matthew& Card Michael,2009, Perspectives of strategic thinking:From controlling chaos toembracing it, JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, Volume 15, Issue 1,p25
15. F. Goldman Ellen& Casey Andrea,2010,Building a Culture That Encourages Strategic Thinking,SAGE, Journal of Leadership & Organizational Studies, Washington, D.C, 17(2) 119 –128
16. Flaherty Carol& Associates Zonis,2007, Building Culture Strategically, National Institute of Corrections, Washington,first edition.
17. G. Myers David, 2004, intuition, Yale Nota Bene, United States, yale university press,first edition.
18. Gulcin Cribb, 2006, Human Resource Development : a Strategic Approach, Bond University.
19. Horwath Rich,2006, The Skills of Strategic Thinking, Strategic Thinking Institute,p2
20. Heracleous Loizos ,1998, Strategic Thinking or Strategic Planning?, Elsevier Science, Vol.31, No.3, pp.481-487
21. Henden Gisle,2004,Intuition and its Role in Strategic Thinking, BI Norwegian School of Management, N-1302 Sandvika.
22. Hamel Gary& Prahalad C.K.,2005, Strategic Intent, HARVARD BUSINESS REVIEW, July-August,pp.148-161.
23. Jassim Rahim,1998, Competitive Advantage Through the Employees, Colleg of Technology at jaddeh,pp.387-413.
24. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R,2008, Exploring corporate strategy ,England: Pearson Education Limited,8th ed.
25. Jelenc Lara,2009, The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice, Doctoral dissertation, University of Ljubljana :Faculty of Economics.
26. Jassim Rahim,1998, Competitive Advantage Through the Employees, Colleg of Technology at jaddeh,pp.387-413.
27. Kaufman,roger&Oakley-rowne,hugh&Watkins,ryan&heigh,doug,2003,Strategic planning for success ,Jossey-Bass/PFEIFFER,San Francisco,p41-52
28. Kern Community College,2006, Strategic Plan, Board of Trustees,p.VII
29. Killian Jerri,2003, Keys to Organizational Success: Strategic Thinking, Planning, and Management,
30. Khatri Naresh& H. Alvin NG,1994, ROLE OF INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING, Nanyang Technological University.
31. Kaufman Roger& Guerra-López Ingrid,2008, The Assessment Book: Applied Strategic Thinking and Performance Improvement Through Self-Assessments, HRD Press, U.S. and Canada,first edition
32. Lawrence Eton,1998, Strategic Thinking, Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission of Canada , April 27,pp9-12
33. L. Hughes Richard & Colarelli Beatty Katherine,2005, Becoming a Strategic Leader, Jossey-Bass, United States of America, FIRST EDITION.
34. L. Whitlock John,2003, Strategic thinking, Planning, and doing: How to reunite leadership and Management to connect vision with action , Florida, Center for Excellence in Municipal Management,The George Washington University.
35. Loehle craig ,2010, Becoming a Successful Scientist: Strategic Thinking for Scientific Discovery , CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, New York, second edition
36. Loehle craig,2000, Thinking Strategically:Power Tools for Personal and Professional Advancement, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, United States of America,third edition.
37. lukaszewski's Jim,1998**,** Strategy How to develop to The mind of a strategist?,20july,no.2.
38. L. Hughes Richard& Colarelli Beatty Katherine,2005, Becoming a Strategic Leader, Jossey-Bass, United States of America, FIRST EDITION
39. Morrison James,1994,From strategic planning to strategic thinking,Jossey Bass Publisher, Volume 2,pp3-4
40. Liedtka Jeanne, 1998, Strategic Thinking: Can it be Taught?, long range planning Elsevier science ltd ,vol.31 ,no.1,pp120-129
41. Marimuthu maran & arokiasamy lawarence & ismail maimunah,2009,human capital development and its impact on frim performance:evidence from developmental economics, uluslarasi sosyal arastimalar dergisi the jurnal of international social research.
42. [Malan, Renee](http://en.scientificcommons.org/renee_malan)&[Erwee, Ronel](http://en.scientificcommons.org/ronel_erwee)&Rose, Dennis M,2009, The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations, ANZAM , Sustainable Management and Marketing, 01-04 Dec 2009, Melbourne, Australia.
43. Myers David, 2004, intuition, Yale Nota Bene, United States, yale university press,first edition.
44. N. Garavan Thomas, (2007), A Strategic Perspective on Human Resource Development, Sage Publications, Vol. 9, pp. 11-30.
45. N. Garavan Thomas& Costine Pat& Heraty Noreen,(1995), The emergence of strategic human resource development, Journal of European Industrial Training, Vol.19 No.10, pp. 4-10.
46. Mintzberg. H& Ahlstrand. B& Lampel. J , 1998, Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management ,New York, The Free Press.
47. O’shannassy Tim,2002,Modern strategic management:Balancing strategic thinking ad strategic planning for internal and external stakeholders,Mingapore Management review,Volume25,no1,pp58-60
48. Plessner Henning&Betsch Cornelia&Betsch Tilmann,2008, Intuition in judgment and decision making , Taylor & Francis Group, LLC, New York.
49. Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press New York.
50. Plessner Henning&Betsch Cornelia&Betsch Tilmann,2008, Intuition in judgment and decision making , Taylor & Francis Group, LLC, New York.
51. Robbins Stephen ,2003, Organizational Behavior ,San Diego state University ,Ninth Edition.
52. Texas Workforce Commission ,2005, STRATEGIC PLANNING,may, Training and Development Department,pp6-8
53. Tavakoli iraj & Lawton Judith,2005,Hand book of business strategy: Strategic thinking and knowledge management,emerad group,pp157-159
54. Sloan Julia,2006, Learning to Think Strategically,ELSEVIER, United States of America.
55. Sadler Philip,2003, Strategic management, Kogan Page Limited, UK, Great Britain,second edition.
56. Sloan, R.L., & Green, H.H. (1995). Manufacturing decision support architecture. Information Systems Management, 12(Winter), 7–16.
57. Souchon, A.L., Cadogan, J.W., Procter, D.B., & Dewsnap, B. (2004). Marketing information use and organizational performance: The mediating role of responsiveness. Journal of Strategic Marketing, 12(4), 231–243.
58. shannassy Tim, 1999, A Continuum of Views and Conceptualisation, School of Management, November, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21.
59. Zafar Yaqub Muhammad & ul Hassan Masood, (2010), Strategic Role of Human Resource Development as Boundary Spanner, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 19,pp.146-154.
60. University fo Pretoria, (2008), strategic human resource development, university of Pretoria,chapte4,pp.96-136 internet address: upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07282008.../03chapter4.pdf.

1. Rothwell & kazanas [↑](#footnote-ref-1)
2. Henry Mintzberg. [↑](#footnote-ref-2)
3. Heracleous . [↑](#footnote-ref-3)
4. Thompson and Strickland . [↑](#footnote-ref-4)
5. Porter . [↑](#footnote-ref-5)
6. Hamel and prahalad . [↑](#footnote-ref-6)
7. Rubikis cube [↑](#footnote-ref-7)
8. pearce and Robinson [↑](#footnote-ref-8)
9. Heracleous [↑](#footnote-ref-9)
10. Eccles [↑](#footnote-ref-10)
11. Ohame. [↑](#footnote-ref-11)
12. Liedtka. [↑](#footnote-ref-12)
13. Graetz. [↑](#footnote-ref-13)
14. Oshannassy . [↑](#footnote-ref-14)
15. Acur and Englyst . [↑](#footnote-ref-15)
16. Venkatraman. [↑](#footnote-ref-16)
17. Drucker [↑](#footnote-ref-17)
18. Carl Jung [↑](#footnote-ref-18)
19. Plessner [↑](#footnote-ref-19)
20. Anglophone philosophy [↑](#footnote-ref-20)
21. Emilson [↑](#footnote-ref-21)
22. Mintzberg [↑](#footnote-ref-22)
23. Takur & Caling [↑](#footnote-ref-23)
24. Nonaka & konno and shimuzi [↑](#footnote-ref-24)
25. Eisenhardts Zhoracki [↑](#footnote-ref-25)
26. Dewit and meyer [↑](#footnote-ref-26)
27. . Thomas N. Garavan [↑](#footnote-ref-27)
28. . Horwitz [↑](#footnote-ref-28)
29. . Walton [↑](#footnote-ref-29)
30. . McCracken and Wallace [↑](#footnote-ref-30)
31. . Harrison [↑](#footnote-ref-31)
32. . Yorks [↑](#footnote-ref-32)
33. . Sadler-Smith [↑](#footnote-ref-33)
34. . Leonard-Barton [↑](#footnote-ref-34)
35. . SHRD: strategic human resource development [↑](#footnote-ref-35)
36. . HRD: human resource development [↑](#footnote-ref-36)
37. . Nadler [↑](#footnote-ref-37)
38. . Hall, Cacioppe [↑](#footnote-ref-38)
39. . Garavan [↑](#footnote-ref-39)
40. . Guest [↑](#footnote-ref-40)
41. . Ogbanna [↑](#footnote-ref-41)
42. . Wilkinsonhare [↑](#footnote-ref-42)
43. . HR: human resource [↑](#footnote-ref-43)
44. . HRD: human resource development [↑](#footnote-ref-44)
45. . Rothwell & kazanas [↑](#footnote-ref-45)
46. . Top-Down [↑](#footnote-ref-46)
47. . Zemker [↑](#footnote-ref-47)
48. . Schein [↑](#footnote-ref-48)
49. . Mag inson [↑](#footnote-ref-49)
50. . perllar [↑](#footnote-ref-50)
51. . Swanson&Torraco [↑](#footnote-ref-51)
52. . bartlett & Ghosal [↑](#footnote-ref-52)
53. Mission [↑](#footnote-ref-53)
54. vision [↑](#footnote-ref-54)
55. Values [↑](#footnote-ref-55)
56. Strategies [↑](#footnote-ref-56)
57. Organizational Culture [↑](#footnote-ref-57)
58. Schein [↑](#footnote-ref-58)
59. Authoritarian [↑](#footnote-ref-59)