



بررسی رابطه ی بین برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک

و رابطه ی بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

استاد:جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: بهنام فرهادزارع

90124318110

تابستان 92

بررسی رابطه ی بین برنامه ریزی و برنامه ریزی استراتژیک

به نظر می رسد برنامه ریزی استراتژیک¹ دستخوش بحران هویت از سوی نویسندگان مختلف در زمینه ی تدوین آن شده است. بعضی از نویسندگان ناتوانی برنامه ریزی استراتژیک را به نشان دادن روابط "برنامه ریزی-عملکرد" نسبت داده اند که ناشی از کاستی های روش مورد استفاده است. برای مثال، پیرس، فریمن و رابینسون (1987) یافته های تحقیقاتی مبهم را ناشی از ناسازگاری در عملیاتی کردن برنامه ریزی، تکنیک های اندازه گیری نامعتبر، عوامل پیاده سازی، قاب زمان، اثرات اندازه دانسته اند. به همین ترتیب پیل و بریج (1998) به ضعف در داده های حسابداری اشاره داشته اند. بعضی از محققان پا را فراتر گذاشته و درباره منطق بنیادی برنامه ریزی استراتژیک سوالاتی مطرح کرده اند. بویژه مینتزرگ (1994) یک موضوع جامعی را برای چرایی برنامه ریزی استراتژیک توسعه داده است. جوهره ی استدلال او این است که برنامه ریزی، بعنوان فعالیتی تحلیلی و تجزیه ناپذیر از لحاظ ساختاری و فرآیندی با تدوین موثر استراتژی ناسازگار است و فعالیتی است که تا حد زیادی به ترکیب خلاق² نیازمند است. مینتزرگ در کتاب خود بیان می کند:

از آنجاییکه تجزیه و تحلیل، synthesis نیست، برنامه ریزی استراتژیک تدوین استراتژی نیست. تجزیه و تحلیل قبل از synthesis است و از آن حمایت می کند، با تعریف بخش هایی که می تواند با کل ترکیب شود.

با توجه به استدلال مینتزرگ، برنامه ریزی³ باید از لحاظ مفهومی و عملیاتی متمایز از تدوین استراتژی در نظر گرفته شود. "استراتژی" و "برنامه ریزی" باید در مکان های جداگانه خود در فرهنگ لغت قرار داده شوند. برنامه ریزی می تواند با فراهم نمودن ورودی های مربوطه از strategizing پشتیبانی کند. هرکولس (1998) نقطه نظرات مینتزرگ را روی فقدان ویژگی برنامه ریزی استراتژیک توسعه می دهد، با این استدلال که آن بایستی مقدم بر "تفکر استراتژیک" باشد.

بخش عمده ای از مشکل فوق ناشی از این است که اصطلاح "برنامه ریزی استراتژیک" چگونه در طول تاریخ خوانده شده است. به همین خاطر است که عمدتاً "strategic planning" به عنوان "the planning of strategy" خوانده

¹ strategic programming

² creative synthesis

³ planning

شده است. (با توجه به این نوع خواندن یک اصطلاح بهتر می تواند "planned strategizing" باشد. همچنین احتمالات ساختاری داخلی (مثل استقلال) می تواند اثر برنامه ریزی بر روی عملکرد را تحت تاثیر قرار دهد (Anderson, 2000).

مطالعات متعددی نشان داده اند که چگونه تغییر احتمالی محیطی منجر به انعطاف پذیری در برنامه ریزی شده است. برای مثال، کوکلیس (1989) از معیارهای ساختار داخلی به عنوان عوامل احتمالی استفاده می کند. یکی از یافته ها از گلايسنر و فالشاو (1999) برنامه ریزی را در شرکت های بریتانیایی بررسی می کند که تاکید زیادی بر برنامه ریزی برای بازارهای نزدیک مرتبط¹ نسبت به بازارهای جدید² دارد. با این حال، در حالی که این مطالعات از یک رویکرد احتمالی³ حمایت می کند، هیچ یک از آن ها سوال عملکرد-برنامه ریزی مرکزی⁴ را در نظر نمی گیرد.

نگاه Programmatic مینتزرگ به برنامه ریزی⁵ همچنین یک نگاه احتمالی⁶ را به یک مفهوم خاص منعکس می کند. درون چهارچوب خود، Planning-as-Programming، گزاره های استراتژی-بودجه ها و برنامه های عملی ساختار بندی شده اند تا تحقق استراتژی مورد نظر را پرورش دهند. همچنین او این دیدگاه را موقعی به کار می گیرد که اشاره می کند برنامه ریزی مطابق با نوع شناسی⁷ طراحی سازمانی خود خواهد بود. برای مثال، او اشاره می کند که برنامه ریزی (planning/programming) مطلوب برای سازمان های ماشینی برنامه ریزی تحلیلی و همگرا⁸ می باشد؛ برعکس، ادھوکرآسی ها بیشتر از برنامه ریزی خلاق و واگرا⁹ استفاده می کنند.

غالب پشتیبانی مستقیم مینتزرگ از رویکرد احتمالی به برنامه ریزی در بحث خود از شرایطی که در آن

¹ closely related markets

² new markets

³ contingency approach

⁴ the central planning-performance

⁵ Planning

⁶ contingency view

⁷ typology

⁸ right handed

⁹ left handed

Planning-as-programming می باشد پدیدار می شود. او در ادامه ثبات، ساختار به دقت تشریح شده، اتصال محکم و عملیات ساده را بعنوان "شرایط ضروری" و بلوغ صنعت، شدت سرمایه، اندازه بزرگ و کنترل خارجی را بعنوان "شرایط تسهیل کننده" برای برنامه ریزی استراتژیک تعیین می کند.

فردریکسون (1984) و پیرس و رابینسون (1983) نیز دیدگاه مبتنی بر استراتژی را تایید کرده اند، وقتی که استدلال کردند جامعیت برنامه ریزی بایستی خیلی مطابق با نوسانات صنعت و اندازه ی سازمانی باشد. بعضی از نتایج پیل و بریج (1998) برای مثال، شدت¹ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، بطور مثبت با تکنیک های تجزیه و تحلیل رسمی در ارتباط بود همچنین بازتاب یک دیدگاه احتمالی² بود.

یک بحث کلیدی در مقابل استفاده بی رویه از حالت های بلند مدت و پیچیده تر³، این است که برنامه ریزی می تواند یک فرآیند بسیار پرهزینه باشد. آن اغلب شامل استخدام پرسنل اضافی، خرید پایگاه داده ها، به کارگیری مشاوران و انحراف از منابع سازمانی دیگر از وظایف عملیاتی است. (بروک، 2000؛ سیمپسون، 1998). عدم تعهد مدیریت عالی به برنامه ریزی اغلب منجر به دورریز برنامه ها و طرح ها می شود (لرینج، 1980). در بدترین حالت، برنامه ریزی می تواند یک بازی، یک تاکتیک سیاسی برای مشروعیت بخشیدن به وضع موجود یا اندیشه های متعصبانه ی ائتلاف غالب باشد (مینتزبرگ، 1994؛ ریتی و فانخورز، 1987). همچنین شواهدی وجود دارد که ممکن است داده های غیرضروری برنامه ریزی جمع آوری و تجزیه و تحلیل شوند (فلدمن و مارچ، 1981).

¹ intensiveness

² contingency perspective

³ longer-term and more complex modes

- حالت های برنامه ریزی¹

در این مقاله رویکرد احتمالی جهت برنامه ریزی در پیش گرفته شده است. فرآیندهای برنامه ریزی به سه نوع کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم بندی می شوند.

شکل دیگر حالت های برنامه ریزی، برنامه ریزی درون گرا² در مقابل برنامه ریزی برون گرا³ می باشد. معمولاً بودجه بندی سالانه متکی است به داده های در دسترس درون سازمان و بنابراین شکل اساسی برنامه ریزی درون گرا می باشد که در بسیاری از موسسات رایج است.

- دسته بندی حالت های برنامه ریزی

✓ حالت های برنامه ریزی کوتاه مدت

برای اهداف بودجه بندی⁴ در این مقاله، یک حالت برنامه ریزی ارائه شده است که در آن درآمدها و هزینه ها برای یکسال آینده پیش بینی شده اند. این نوع دسته بندی رویکردهای تدریجی به بودجه بندی را شامل می شود. برنامه ریزی استراتژی implementation oriented با تمرکز بر عوامل پیاده سازی توصیف شده است (مانند سیستم های پاداش، ارتباطات، طرح های عملیاتی، سیستم های اطلاعاتی و فرهنگ) جهت ارتقاء دادن تعهد همسو با اهداف سازمانی. برنامه ریزی Hoshin نمونه ای از چنین رویکردی می باشد.

✓ حالت های برنامه ریزی میان مدت

برنامه ریزی جامع: درآمدها و هزینه ها برای یک یا دو سال آینده بر اساس فعالیت های تجاری مورد انتظار پیش بینی شده است. در حالی که بعضی از فاکتورهای خارجی مانند نرخ بهره و تقاضای مشتری یک نسبت کوچکی را دارا می باشند، منابع اطلاعاتی مورد استفاده در فرآیند برنامه ریزی غالباً داخل سازمان هستند.

¹ Planning modes

² internally oriented

³ externally oriented

⁴ budgeting

برنامه ریزی استراتژیک: پیش بینی ها و تحلیل های میان مدت نقاط قوت سازمان و فرصت های محیطی مورد استفاده قرار می گیرند جهت قاب کردن¹ فعالیت ها تا سرمایه های مورد استفاده در ماموریت سازمان را تکمیل کنند. برنامه ریزی بر اساس سناریو در این قاب جای می گیرند.

✓ حالت های برنامه ریزی بلند مدت

این نوع برنامه ریزی معمولاً براساس پیش بینی های بیش از پنج سال می باشد. بودجه بندی سرمایه یک روش ارزیابی پروژه بر اساس جریان نقدی پیش بینی شده، نرخ مالیاتی، استهلاک و نرخ تنزیل پروژه است. برنامه ریزی بلند مدت وقتی است که فعالیت های کسب و کار مورد انتظار بر اساس پیش بینی های 3-10 ساله کسب و کار و محیط آن است.

• هزینه های برنامه ریزی

استفاده از یک حالت برنامه ریزی نامناسب ممکن است نتایج نامطلوبی را از قبیل: هزینه های غیرضروری در جمع آوری و تحلیل اطلاعات، اختلافات سازمانی با توجه به ناسازگاری فرآیند برنامه ریزی با فرآیندهای داخلی دیگر و تصمیم گیری استراتژیک ضعیف به خاطر نامناسب بودن اطلاعات یا کمبود اطلاعات در بر داشته باشد. این نتایج منفی بالقوه نشان می دهد که هنگام انتخاب رویکرد و دامنه فرآیند برنامه ریزی سازمانی باید احتیاط کرد.

چه چیزی دامنه و روش برنامه ریزی را تعیین می کند؟

اینجا این بحث مطرح می شود که استراتژی باید برنامه ریزی را تعدیل کند. ('strategy should modify' (planning)

این شبیه مفهومی است که Heracleous (1998) بیان داشته است که " تفکر استراتژیک باید مقدم بر برنامه ریزی استراتژیک باشد"

زمانی که انواع برنامه ریزی متناسب با استراتژی شرکت هستند، هزینه های ذکر شده ی فوق به احتمال زیاد به حداقل می رسد که به نوبه ی خود باید یک اثر مثبت بر عملکرد مالی شرکت داشته باشد.

¹ frame

• استراتژی و برنامه ریزی کسب و کار

✓ برنامه ریزی و نوع استراتژی رقابتی

دو تا از استراتژی های رقابتی پورتر را در نظر بگیرید:

Differentiator ها مزیت رقابتی را از طریق ایجاد یک درک منحصر به فرد، کیفیت و بنابراین مطلوبیت در محصولات و خدماتشان بدست می آورند؛

Cost leader ها مزیت رقابتی را از طریق پایین نگه داشتن هزینه ها نسبت به رقبای خود بدست می آورند.

اجرای موفق این استراتژی ها وابسته به پشتیبانی مناسب از سیستم های برنامه ریزی است.

اطلاعات خارجی مربوط به تغییرات در ترجیحات مشتری، فن آوری های جدید تولید، سیستمهای اطلاعاتی، تحولات خارجی، آمار رشد اقتصادی محلی و غیره مورد نیاز خواهد بود. اطلاعات داخلی مربوط به هزینه، درآمد، موجودی و حسابهای دریافتی در درون سازمان مورد نیاز خواهد بود. تجزیه و تحلیل این هزینه ها، درآمدها، و دارایی های جاری محصول، مشتری، واحد داخلی، منطقه جغرافیایی، و کارکنان مورد نیاز خواهد بود برای اطمینان از تخصیص کارآمد منابع است.

این بحث منجر به دو گزاره ساده می شود:

1. استراتژی تمایز با برنامه ریزی برونگرا بهتر اجرا می شود؛
2. استراتژی رهبری هزینه با برنامه ریزی درونگرا بهتر اجرا میشود.

✓ برنامه ریزی و دامنه استراتژی

یکی دیگر از جنبه های اساسی مراکز استراتژی، دامنه یا حوزه استراتژیک¹ است.

تایپولوژی استراتژیک میلز و اسنو در نظر بگیرید:

یک سازمان Prospector بطور مداوم در جستجوی محصولات و فناوری های جدید است بنابراین نیاز شدیدی به اطلاعات بلندمدت دارد. افق زمانی بلند مدت مورد نیاز است تا پیشنهادهای را پیش بینی و سازماندهی کند و پاسخگوی نیازهای در حال تغییر بازارهای متغیری باشد که Prospector ها در آن فعالیت می کنند.

از سوی دیگر، یک استراتژی Defender نیاز شدیدی به کنترل پایدار بر روی فرآیندهای داخلی خود دارد. فرآیندهای بودجه سالانه از نوع برنامه های کوتاه مدت پاسخگو به این نیازها هستند برنامه هایی که می توانند همچنین به عنوان استانداردهایی در برابر آنچه که اندازه گیری می شود باشند و بنابراین عملکرد را کنترل می کنند. بنابراین می توان نتیجه گرفت:

1. استراتژیهای Prospector به بهترین وجه با برنامه های میان مدت و بلند مدت اجرا شوند؛

2. استراتژیهای Defender به بهترین وجه با برنامه های کوتاه مدت اجرا شوند.

✓ به سوی یک تایپولوژی استراتژیک یکپارچه

ترکیب استراتژی های عمومی پورتر با استراتژی های میلز و اسنو، یک تایپولوژی غنی که شامل چهار گزاره است ارائه می دهد:

1. Cost leader/Prospector: بطور پیوسته دستاوردها و بازارهای جدیدی را توسعه می دهد، بر اساس هزینه ی پایین رقابت می کند.

2. Differentiator/Prospector: بطور پیوسته دستاوردها و بازارهای جدیدی را توسعه می دهد، بر اساس perceived uniqueness رقابت می کند.

¹ strategic scope

3. Cost leader/Defender: مشتریان فعلی را حفظ می کند و بر بازارهای فعلی تاکید می کند، در درجه اول

بر اساس هزینه پایین رقابت می کند.

4. Differentiator/Defender: مشتریان فعلی را حفظ می کند و بر بازارهای فعلی تاکید می کند، بر اساس

perceived uniqueness رقابت می کند.

• نتیجه گیری

در این مقاله 10 شرکت نیوزلندی که همه زیر مجموعه شرکت های بزرگ آمریکایی و اروپایی بودند مورد بررسی قرار گرفتند.

7 تا از 10 شرکت مورد مطالعه، از گزاره های فوق حمایت کردند. نتیجه دیگر این بود که برنامه ریزی لزومی ندارد درون محدوده های هر سازمان انجام شود بویژه اگر وابسته به پشتیبانی شرکت های بزرگ از جاهای دیگر برای این فرآیندها باشد. به نظر می رسد استقلال/وابستگی شرکت های تابعه یک متغیر واسطه مهم در نوع برنامه ریزی است.

بررسی رابطه ی بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

سال ها پیش مینتزرگ اشاره کرد که معنای اصطلاح " برنامه ریزی استراتژیک"¹ " مبهم بود و نیاز به درک روشنی از این اصطلاح بود. امروزه وضعیت پیچیده تر هم شده است با معرفی اصطلاح اخیر، " تفکر استراتژیک"².

این مقاله رابطه میان تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک را با شناسایی چهار نوع مهم از تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک بازتر می کند با توسعه تناسب برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یادگیری تک حلقه ای و تفکر استراتژیک بعنوان یادگیری دو حلقه ای؛ و یک نگاه منطقی از رابطه ی بین این دو که آن ها را متمایز از هم اما با فرآیندهای فکری مرتبط و مکمل می بیند ارائه می کند. برنامه ریزی استراتژیک اغلب برای اشاره به فرآیند تفکر تحلیلی و programmatic و تفکر استراتژیک جهت اشاره به فرآیند تفکر واگرا و خلاق استفاده شده است. با این حال سردرگمی ناشی از این واقعیت است که نویسندگان مختلف هنوز این اصطلاحات را اساساً در راه های متفاوت استفاده می کنند. در حالی برای بعضی ها، تفکر و برنامه ریزی استراتژیک حالت های تفکر مجزا هستند که هر دو در مراحل مختلف فرآیند مدیریت استراتژیک مفید هستند (برای مثال مینتزرگ)، برای برخی دیگر، تفکر استراتژیک خیلی خلاق نیست (برای مثال پورتر)؛ برای بعضی ها، هدف واقعی از ابزار تحلیلی برنامه ریزی استراتژیک، تسهیل کردن خلاقیت (تفکر استراتژیک) است؛ و برای برخی دیگر، برنامه ریزی استراتژیک یک فعالیت تحلیلی باقی مانده است به خاطر شیوه های سازمانی اطراف آن که دگرگون شده اند؛ و در نهایت برای عده ای دیگر، برنامه ریزی استراتژیک بی فایده است و بایستی به نفع تفکر استراتژیک متوقف شود.

دیدگاه های زیر رابطه میان برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک هستند:

✓ برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو حالت متمایز تفکر هستند، و تفکر استراتژیک باید قبل از برنامه ریزی استراتژیک باشد

¹ strategic planning

² strategic thinking

با توجه به این دیدگاه، برنامه ریزی نمی تواند استراتژی ها را تولید کند به خاطر اینکه آن یک فرآیند تحلیلی، رسمی شده و programmatic است؛ برنامه ریزی اتفاق می افتد بعد از اینکه استراتژی ها اتخاذ شدند، کشف شدند و یا بطور اتفاقی پدیدار شدند. این نگاه هنری مینتزربرگ است، مسلماً وی سرسخت ترین منتقد برنامه ریزی می باشد. مینتزربرگ تلاش کرده است تا فضای نظری اشغال شده توسط برنامه ریزی استراتژیک را محدود کند با نشان دادن اینکه آن مبتنی بر استدلال های غلط است. نخست سفسطه (استدلال غلط) ¹ پیش بینی¹، اعتقاد به اینکه برنامه ریزان می توانند آنچه را که در بازار اتفاق می افتد را پیش بینی کنند. ثانیاً، سفسطه جدا²، اعتقاد به اینکه استراتژی های موثر می توانند از طریق فرایندهای رسمی شده توسط برنامه ریزان (کسانی که از عملیات کسب و کار و مفهوم بازار فاصله گرفته اند) تولید شوند. در نهایت، سفسطه رسمی سازی، ایده های سوال برانگیز مبنی بر اینکه روش های رسمی می توانند استراتژی ها را تولید کنند، در حالی که عملکرد صحیح آن ها عملیاتی کردن³ استراتژی های موجود کنونی است. نویسندگان دیگر درون این ادبیات انتقادات متداول برنامه ریزی استراتژیک (برای مثال سفسطه های مطرح شده توسط مینتزربرگ) را پذیرفته اند، اما به مراتب فراتر از آن رفته اند تا دریافته اند که برای برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها هیچ جایی نیست و استدلال می کنند که برنامه ریزی استراتژیک بایستی متوقف شود و به جای آن تفکر استراتژیک رخ دهد (Altier, 1991; Harari, 1995).

بنابراین این دیدگاه تاکید می کند که برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک فرآیندهای فکری مجزا هستند، برنامه ریزی استراتژیک، تحلیلی و همگرا است و تفکر استراتژیک، synthetic و واگراست. این سوالات به شدت برجسته و منطبق با برنامه ریزی استراتژیک به دنبال محدود کردن برنامه ریزی به عملیاتی کردن استراتژی های موجود به جای قادر بودن به تولید استراتژی های نو و خلاق هستند.

✓ تفکر استراتژیک، تحلیلی است (و باید باشد)

¹ prediction

² detachment

³ operationalise

این دیدگاهی است که عمدتاً با مایکل پورتر همراه است، چهارچوب تحلیلی آن‌ها تشکیل شده است از نیروهای پنج‌گانه تجزیه و تحلیل، زنجیره ارزش، مدل لوزی شکل مزیت رقابتی ملی و استراتژی بعنوان سیستم فعالیت که بخش‌های مهم در حوزه مدیریت استراتژیک هستند. پورتر بیان می‌کند:

"تفکر استراتژیک دو سوال اساسی را شامل می‌شود. اولاً، ساختار صنعت شما چیست و چگونه در طول زمان تکامل می‌یابد؟ ثانیاً، موقعیت نسبی شرکت شما در صنعت چیست؟"

سایر نویسندگان هم رویکردهای تحلیلی و خوب تعریف شده در شکل‌گیری تفکر استراتژیک ارائه داده‌اند:

برای مثال زابریسکی و هولمانتل (1991)، یک فرآیند 6 مرحله‌ای متوالی و خوب تعریف شده جهت توانا ساختن تفکر استراتژیک پیشنهاد کرده‌اند و ایدن (1990) همچنین فرآیند تفکر استراتژیک را بر اساس نقشه‌های شناختی توصیف می‌کند. همچنین یک رویکرد تحلیلی مشابه از ادبیات برگرفته شده است (موریسی 1990)، جایی که رویکردهای رسمی بیان شده‌اند جهت شکل دادن به تفکر استراتژیک. بنابراین پورتر و دیگران، اصطلاح "تفکر استراتژیک" را نه بعنوان فرآیند فکری واگرا و synthetic بلکه بعنوان یک فرآیند فکری تحلیلی و همگرا استفاده می‌کنند؛ از همان راه سایر نویسندگان اصطلاح "برنامه ریزی استراتژیک" را به کار می‌برند.

✓ هدف واقعی برنامه ریزی استراتژیک بهبود بخشیدن به تفکر استراتژیک است

در رابطه با دیدگاه فوق، ابزار برنامه ریزی ساختارمندی جهت کمک به تفکر خلاق مورد استفاده قرار می‌گیرد. ابزار استراتژیک مرتبط با این دیدگاه "برنامه ریزی سناریو" است، فرآیند استخراج پاسخ‌های مناسب به آینده‌های ممکن بطور منطقی، که جهت تحقیق درباره مفروضات هدایت مدیران طراحی شده است و همچنین جهت حساس کردن تفکرشان به عرصه‌های رقابتی بالقوه بطور قابل ملاحظه متفاوت از دوره‌ی اخیر.

واک (1985) فرآیند برنامه ریزی سناریو را اینگونه توصیف کرد:

"کشف گزینه‌های استراتژیک که قبلاً از آن‌ها ناآگاه بوده‌اید. سناریوها به مدیران چیز بسیار ارزشی می‌دهند: توانایی دوباره درک کردن واقعیت"

یکی از نویسندگان در این زمینه نشان می دهد که ارزش فرآیند برنامه ریزی در برنامه اش ساکن نیست، بلکه در تغییر مدل های ذهنی مدیران درگیر در این فرآیند است. (De Geus, 1988)

✓ برنامه ریزی استراتژیک در طول زمان به تفکر استراتژیک تکامل یافته است

نشان داده شده است که برنامه ریزی استراتژیک بطور چشمگیری از اوایل دهه 1970 تغییر یافته است. پس از برطرف شدن نواقص طراحی اصلی آن، به یک سیستم قابل دوام مدیریت استراتژیک (یا تفکر استراتژیک) تکامل یافته است (ویلسون، 1994). تغییرات اصلی مطابق با این دیدگاه، شامل جابجایی مسئولیت برنامه ریزی از کارمندان به مدیران خط، تمرکز زدایی برنامه ریزی به واحدهای کسب و کار، توجه بیشتر به تغییرات محیطی، انتخاب تکنیک های برنامه ریزی پیچیده تر، و توجه بیشتر به سازمان و فرهنگ بعنوان فاکتورهای حیاتی اجرا است (Bonn & Christodoulou, 1996). در ادبیات این دیدگاه، استدلال می کنند که برنامه ریزی استراتژیک مفید است اگر آن به شیوه ای مناسب انجام شود، مدیران خط را درگیر خود کند، واحدهای کسب و کار را به درستی تعریف کند، مراحل عملی واضحی داشته باشد و برنامه را با دیگر کنترل های سازمانی یکپارچه کند (Gray, 1986)، این ها تا حد زیادی با تغییر در عملیات برنامه ریزی سنتی که توسط طرفداران این دیدگاه گزارش شده در ارتباط است.

بنابراین در این دیدگاه، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بیشتر با عملیات سازمانی اطراف آن شناسایی شده اند به جای درگیری در فرآیندهای فکری. تفکر استراتژیک بعنوان تکاملی از برنامه ریزی استراتژیک به تصویر کشیده شده است که گفته می شود در ریشه هایش کمتر نخبه گرا¹ شده است و در روش هایش بازتر و پیچیده تر شده است.

¹ elitist

• تفکر استراتژیک بعنوان یادگیری دو حلقه ای

با توجه به دیدگاه های مختلف در ادبیات، در حال حاضر نیاز به شفاف سازی ماهیت تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد و همچنین قرار دادن آن ها در یک مفهوم مناسب، این کار با نشان دادن یک قیاس دوگانه انجام خواهد شد: تفکر استراتژیک بعنوان یادگیری دو حلقه ای و برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یادگیری تک حلقه ای. این قیاس در تبیین ماهیت تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک مفید است، چرا که آن ها متفاوت هستند، اما در نهایت هر دو لازم و مکمل هم هستند.

بیتسون با بکار گیری نظریه ی انواع منطق راسل¹ در مفهوم یادگیری، بین 5 نوع از انواع یادگیری تفاوت ایجاد می کند (Bateson, 1972):

1. Zero learning Specificity of response not subject to correction
2. Change in specificity of response by correction of errors of choice within a set of (learning I) alternatives
3. A corrective change in the set of alternatives from which choice is made or a change in (learning II) the punctuation of experience
4. A corrective change in the system of sets of alternatives from which choice is made (learning III)
5. Change in the process of learning III, but probably does not occur in any living organism on earth

کریس آرجریس (1977) بر تمایز بین یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای تمرکز می کند که شبیه learning I و learning II بیتسون هستند. یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که یک تطابق بین طراحی سازمانی و نتیجه واقعی وجود دارد، یا زمانی که چنین عدم تطابق هایی توسط اقدامات اصلاحی درست شده است ولی بدون بررسی انتقادی از متغیرهای حاکم برای اقدام. یادگیری دو حلقه ای زمانی رخ می دهد که اصلاح عدم تطابق ها با بررسی و دگرگونی متغیرهای حاکم برای اقدام و سپس خود اقدامات با موفقیت به اتمام رسیده است. به همین ترتیب، فیول و

¹ Russell's theory of logical types

لایلز(1985)، میان یادگیری سطح بالا و سطح پایین تفاوت قائل شده اند. یادگیری سطح پایین شامل توسعه ی وابستگی های شناختی می شود که انطباق تدریجی سازمانی را تسهیل می کند اما بدون زیر سوال بردن هنجارها و قاب های مرکزی مرجع سازمان. یادگیری سطح بالا زمانی رخ می دهد که این هنجارها و قاب های مرجع به چالش کشیده شده و دگرگون شده اند و یک فهم و درک دقیق تر از روابط علت و معلولی وجود دارد. این سطوح از یادگیری همچنین در تمایز پیتر سنکه(1990) میان یادگیری انطباقی و مولد منعکس می شوند. یادگیری انطباقی درباره ی coping درون قاب های موجود مرجع است، در حالی که یادگیری مولد درباره ی خلاق بودن می باشد و نیازمند شیوه های جدیدی از درک جهان است. شکل زیر اصطلاحات استفاده شده جهت توصیف سطوح یادگیری را نشان می دهد:

Bateson(1972)	learning I	learning II
Argyris(1992)	Single-loop	Double-loop
Fiol& Lyles(1985)	Lower-level	Higher-level
Senge(1990)	Adaptive	Generative

در حالی که تفاوت هایی در اصطلاحات فوق وجود دارد، مفهوم مشترک مرکزی در همه ی این ها شامل تفکر و اقدام به عمل درون یک مجموعه ی خاص از مفروضات و آلترناتیوهای عملی بالقوه موجود است؛ یا حتی به چالش کشیدن مفروضات موجود و آلترناتیوهای عملی، که بطور بالقوه منجر به گزینه های جدید و مناسب تر می شود. بعنوان مثال، یک سازمان در مواجهه با عملکرد رو به وخامت، با اقدامات معمول از قبیل کاهش هزینه ها¹، لایه بندی² یا مهندسی مجدد³ که در گذشته به کار گرفته شده است به این وضعیت پاسخ می دهد(با استفاده از یادگیری تک حلقه). این سازمان به این وضعیت دشوار با شیوه هایی که در گذشته کار شده اند پاسخ می دهد. این سازمان اقدام جدید را از مجموعه ی ثابتی از جایگزین های اقدام فعلی می گیرد و اقدامات دیگر را در نظر نمی گیرد(جایگزین های اقدام جدید و خلاق و بطور بالقوه ی مناسب تر از قبیل نوآوری در محصولات جدید جهت احیا یا گسترش بازاری، یا تشکیل اتحادیهایی جهت

¹ cost cutting

² de-layering

³ re-engineering

رقابت در سطح جهانی). این امر در نهایت به یادگیری دو حلقه ای خواهد رسید چنانچه در این شرکت بخصوص، مجموعه ای از جایگزین های اقدام بالقوه گسترش داده شوند تا شامل پاسخ ها و شیوه های جدید تفکر درباره مشکلات مواجهه باشند، که منجر به پاسخ های متفاوت از آنچه که در گذشته انجام می شده خواهد شد.

برنامه ریزی استراتژیک در این فرمول بعنوان یک فعالیت انجام شده درون آنچه که بدست آورده شده است می باشد، اما صراحتاً پارامترها را زیر سوال نبرده، و بنابراین شبیه به یادگیری تک حلقه است. برنامه ریزی استراتژیک اغلب جهت¹ استراتژیک تعیین شده ی فعلی را می گیرد و به استراتژیست ها کمک می کند تصمیم بگیرند برای کمک به آن جهت چطور سازمان پیکربندی شود و منابع چگونه تخصیص یابند. این وضعیت از یک رگه از انتقادات نسبتاً رایج برنامه ریزی استراتژیک برخوردار است، که با برون یابی های² حال حاضر و گذشته سروکار دارد از آنجاییکه با مقوله تمرکز روی چگونگی دوباره اختراع کردن³ آینده در تضاد است؛ ایده ای که در رویکردهای اخیر به استراتژی بر روی آن تاکید شده است از قبیل "هدف استراتژیک" یا "استراتژی بعنوان یک انقلاب". (Hamel & Prahalad, 1989)

(Hamel, 1996)

حالتی از ایجاد استراتژی⁴ که بتواند همراه باشد با دوباره اختراع کردن آینده و خلق فضای رقابتی جدید بطوریکه در تضاد باشد با تلاش بازارهایی با رشد آهسته یا حتی بازارهای رو به کاهش، تفکر استراتژیک می باشد. تفکر استراتژیک پارامترهای استراتژیک را زیر سوال می برد، و بنابراین شبیه به یادگیری دو حلقه است. کشف و تعهد به استراتژی های جدید که بتواند قواعد عرصه ی رقابتی را دوباره نویسی کند، حداقل بخشی از عقل متعارف و فرضیات درباره ی صنعت، دستورالعمل های صنعت (Spender, 1989)، و همچنین قواعد روانی (Bateson, 1972) که این دستورالعمل ها در آن نشان داده شده اند را ملزم به relaxing یا suspending کند، آینده های بالقوه را تجسم کند، و فرضیات عملیاتی موجود را که در آن استراتژی های اخیر ساخته شده اند به چالش بکشد. نتیجه ی مطلوب چرخه ی تفکر/برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی های me-too نیست بلکه موقعیت یابی های مجزا و حمایت شده توسط سیستم های فعالیت

¹ direction

² extrapolations

³ reinvent

⁴ strategy-making

منحصر به فرد است. برای مثال می توانیم هنری فرود را در صنعت خودروسازی مثال بزنیم که به مقابله با خرد غالب صنعت برخاست و اعلام کرد که ماشینی در حجم انبوه خواهد ساخت "من قصد دارم اتومبیل را دموکراتیزه¹ کنم" کند. این در واقع منجر به بهبود مستمر در تولید و دستیابی به موفقیت در آینده شد که با ایده ی فرود آغاز شد و دستاورد آن **خط مونتاژ متحرک** بود. حتی امروزه، شرکت هایی که در حال حاضر ارزش افزوده ی بالاتری دارند و بازدهی های برتر را به سهام داران ارائه می دهند کسانی هستند که بطور مداوم قواعد بازی رقابتی را می شکنند.

• یک دیدگاه منطقی از تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

دو موضع عمده روی معنای صحیح و رابطه ی میان ایده های تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد یکی توسط هنری مینتزبرگ و دیگری مایکل پورتر. مینتزبرگ معتقد است که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک فرآیندهای فکری مجزا هستند، اولی خلاق و دیگری تحلیلی؛ درحالیکه پورتر معتقد است که تفکر استراتژیک توسط ابزار تحلیلی حاصل می شود. مسئله ی اساسی با توجه به این دو دیدگاه به نظر می رسد تمرکز روی جنبه های مختلف استراتژی باشد. برای مثال، مینتزبرگ استراتژی ها را بعنوان الگوهای در جریان تصمیمات و اقدامات می بیند، که ممکن است در همه ی زمان ها مورد کنکاش قرار بگیرد، نوظهور باشد در زمان های دیگر، یا ترکیبی، و عمدتاً مبتنی بر خلاقیت و شهود مدیریتی باشد. از سوی دیگر، پورتر، که با نگاه تحلیلی، استراتژی ها را بعنوان پیکره های خاصی از زنجیره ارزش که منحصر به فرد و پایدار هستند می بیند، موقعیت های استراتژیکی ارائه می کند که به آسانی توسط رقبا کپی برداری نمی شوند.

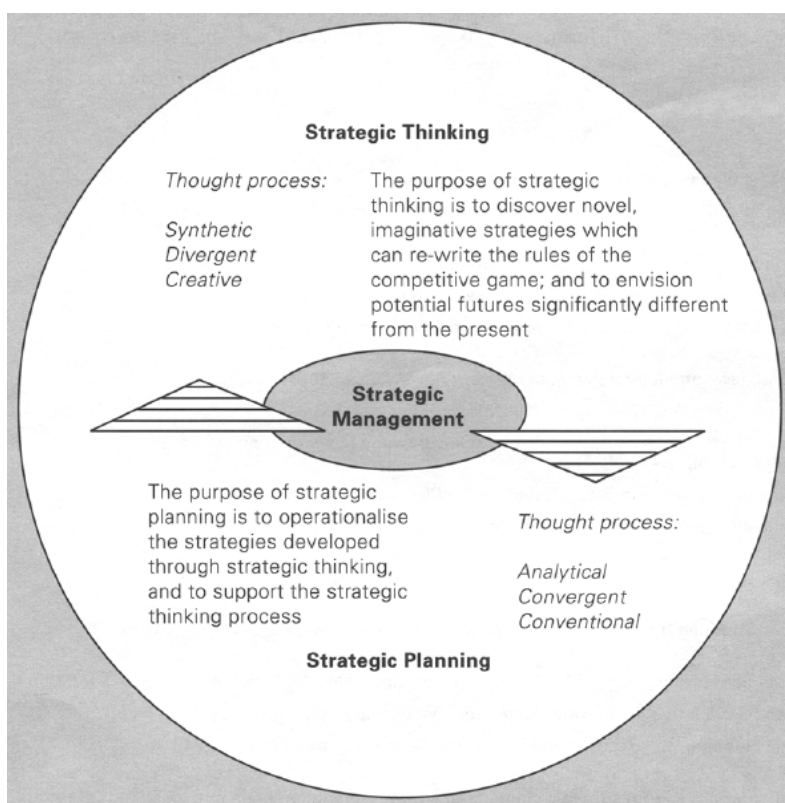
پورتر توجه را به سمت نیاز به فهم مسئله هم به صورت مقطعی² (علل عملکرد برتر در یک نقطه از زمان)، و هم به صورت طولی³ (فرآیندی پویا که در آن استراتژی ها موفق شده اند) جلب می کند. تحقیقات پورتر به تمرکز روی مسئله مقطعی به جای مسئله طولی تمایل داشت، در حالیکه، تحقیقات مینتزبرگ تمایل به تمرکز روی مسئله طولی به جای

¹ democratize

² cross-sectional

³ longitudinal

مقطعی داشت. از آنجاییکه دیدگاه مینتزربرگ از استراتژی بیشتر بر فرآیند متمرکز است (چگونه استراتژی ها در سازمان ها موفق می شوند)، دیدگاه پورتر از استراتژی بیشتر بر موقعیت متمرکز است چه چیزی یک موقعیت استراتژیک پایدار را در شرایط تمهیدات خاص سازمانی تشکیل می دهد). این کانون افتراقی منجر می شود تا طرفداران این دو دیدگاه، حالت های تفکر مربوطه را ارائه دهند؛ مینتزربرگ بر خلاقیت و ترکیبی¹ تاکید می کند، و تاکید پورتر بر همگرایی و تحلیلی است. در واقع تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در یک فرآیند منطقی² به هم وابسته هستند، هر دو برای مدیریت استراتژیک موثر، ضروری هستند و هر حالت در جای خود ضروری است ولی کافی نیست.



¹ synthetic
² dialectical

دیدگاه فوق:

- یک وضوح را در معنای اصطلاحات با به تصویر کشیدن یک قیاس¹ با سطوح یادگیری نشان می دهد؛ شناسایی برنامه ریزی استراتژیک با یادگیری تک حلقه و تفکر استراتژیک با یادگیری دو حلقه.
- دیدگاه مینتزرگ را درباره فایده ی تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تکمیل می کند، و کمک می کند به قرار دادن بحث مینتزرگ/پورتر در زمینه ی به رسمیت شناختن که تمرکز روی جنبه های متفاوت از استراتژی (مسئله ی طولی در مقابل مقطعی) نویسندگان را به دفاع از حالت های تفکر مربوطه سوق می دهد، که در تحلیل نهایی هم ضروری و هم مکمل هم هستند.

دیدگاه مینتزرگ در مورد تفاوت های بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک و ناتوانی برنامه ریزی در تولید استراتژی های ground-breaking ضرورتاً در تضاد با دیدگاه پورتر که "ابزار تحلیلی ضروری هستند" نیست، و اینکه آن ها همچنین می توانند خلاقیت را تحریک کنند. ابزارهایی که در هر مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک استفاده می شوند، به خودی خود اهمیتی ندارند بلکه وسیله ی تشویق ذهنیت خلاق و تحلیلی هستند. در حالت ایده ال اینجا نیاز به فرآیند تفکر منطقی² از قادر بودن به واگرا و سپس همگرا، خلاق بودن و سپس مشاهده ی پیامدهای جهان واقعی³، و ترکیبی بودن است، اما همچنان تحلیلی.

این دیدگاه به معنای یک توصیف از عمل واقعی مدیریتی نیست، بلکه به معنای یک پیشنهاد برای یک عمل بهتر هنجاری اما دست یافتنی است. در اینجا برنامه ریزی/تفکر استراتژیک بطور مکرر در هر زمان رخ می دهد، جاییکه یک تلاش مستمر برای استراتژی های خلاق و جدید وجود دارد که می تواند در اذهان استراتژیست ها متولد شود یا می

¹ analogy

² dialectical thought process

³ the real-world implications

تواند از ریشه های علف سبز شود¹؛ همچنین می تواند فرآیندهای تحلیلی را جهت تعیین کردن چنین مسائلی از قبیل امکان سنجی و مطلوبیت استراتژی بکار گیرد، و همچنین جهت برنامه ریزی برای تحقق آن ها.

¹ can emerge from the grass roots

C. Argyris, Double loop learning in organizations, *Harvard Business Review* Sept-Oct, I 15 - 125 (1977).

C.M. Fiol and M.A. Lyles, Organizational learning, *Academe of Management Review* 10, 803 - 813 (1985).

P.M. Senge, The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, fall, 7-23 (1990).

G. Hamel and C.K. Prahalad, Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June, 63-76 (1989).

G. Hamel, Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, July-August, 69-82 (1996).

Spender, *Industry Recipes*, Blackwell, Oxford (1989).

M. Porter, What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78 (1996).

D. Gross, *Forbes' Greatest Business Stories of All Time*, John Wiley, New York (1996).

G. Hamel, Killer strategies that make shareholders rich, *Fortune* 12, June 23, 30-44 (1997).

H. Mintzberg, Patterns in strategy formation, *Management Science* 24 (9), 934-948 (1978).

M. Porter, towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal* 12, 95-117 (1991b).

Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. (1987). The tenuous link between formal strategic Planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12, 658–675.

Peterson, M. W. (1980). Analyzing alternative approaches to planning. In P. Jedamus, & M. W. Peterson

et al. (Eds.), *Improving academic management: A handbook of planning and institutional research*. (pp. 113–163). San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

Glaistner, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). *Strategic planning: Still going strong?*. *Long Range Planning*, 32(1), 107–116.

Heracleous, L. (1998). *Strategic thinking or strategic planning?*. *Long Range Planning*, 31(3), 481–486.

Andersen, T. J. (2000). *Strategic planning, autonomous action and corporate performance*. *Long Range Planning*, 33, 184–200.

Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

Feldman, M. G., & March, J. G. (1981). *Information in organizations as signal and symbol*. *Administrative Science Quarterly*, 26, 171–186.

Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know: The inner life of an Organization*.

Kukalis, S. (1989). *The relationship among firm characteristics and design of strategic planning systems In large organizations*. *Journal of Management*, 15, 565–579.

Brock, D. M. (2000). *Is more planning better?*. *On the Horizon*, 8(4), 8–9.

Simpson, D. (1998). *Why most strategic planning is a waste of time and what you can do about it—part II*. *Long Range Planning*, 31(4), 623–627.

Wilson, I. (1998). Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. *Long Range Planning*, 31(4), 507–513.

Peel, M. J., & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848–856.