

از تفکر استراتژیک تا نهادینه سازی تحول در فرهنگ سازمانی

پرستو جبارزاده قندیلو

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک

(parastoo_jabbarzadeh@yahoo.com)

خلاصه :

سازمانهای امروزی به منظور ایجاد سازگاری پویا در دنیای بی نظمی، نیازمند تغییر از جنبه های خط مشی، ساختار، رفتار و فرهنگ بوده و مدیریت موثر تغییرات راه گشای آنها در این عرصه می باشد. مهم ترین اهداف تحول کاهش هزینه ها و حرکت به سوی تعالی می باشد و دستیابی به آنها نیازمند برنامه ریزی کلیه فرایندها و عملیات سازمان در سطح استراتژیک و به مورد اجرا گذاردن آن ضمن توجه اکید به نقش محوری تفکر استراتژیک می باشد. تفکر استراتژیک در سطوح فردی و سازمانی بعنوان یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت تغییر ایفای نقش می کند. فرایند تحول طی ۸ مرحله از ایجاد احساس نیاز به تغییر آغاز و به نهادینه سازی دیدگاههای جدید در فرهنگ سازمانی ختم می شود. توفیق، مستلزم شناسایی موانع در ابعاد مختلف و پرهیز از اشتباهات و تصورات غلط از تغییر می باشد. اساسی ترین مقوله در تغییر، فرهنگ سازمانی و مورد توجه قرار دادن گامهای اساسی تغییر در فرهنگ سازمانی است. عوامل در دو دسته درون سازمانی و برون سازمانی تغییر و تحول در سازمان را ضروری می نماید و توجه به نقش اساسی مدیران ارشد بعنوان رهبران تحول در سازمانها امری اجتناب ناپذیر است.

کلمات کلیدی :

تغییر، تحول، توسعه، تفکر استراتژیک

مقدمه :

دنیای امروز دنیای آشوب و بی نظمی است. سازمانها بمنظور ایجاد سازگاری پویا در دنیای آشوب و بی نظمی نیازمند تغییر و توسعه از جنبه های خط مشی، ساختار، فن آوری و رفتار می باشند و این موضوع تغییر و تحول سازمانها را با استفاده از ابزار مدیریت تغییر ضروری ساخته است.

هر سازمانی که قادر به تطبیق و همراه نمودن خود با تغییرات سریع و برق آسای محیط نباشد محکوم به فناست. تحول را می توان برنامه هماهنگ شده سازمان تعریف کرد که نوعا درگیر تغییرات بنیادی در استراتژی، ساختار، سیستمهای عملیاتی، توانمندی ها و فرهنگ سازمان می باشد.

تفکر استراتژیک فرآیندی ذهنی است که افراد را قادر می سازد با نگاهی کلان و آینده نگر به مسائل بنگرند، فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کنند و برای دستیابی به اهداف بلند مدت راهکارهای اثربخش طراحی نمایند.

تغییر مستلزم رها کردن امور و وابستگی به رویه هایی است که اکنون دیگر مناسب ادامه مسیر نیستند. این وانهادن بخش دردناک فرایند تغییر است ولی اگر به موقع و درست انجام شود مابه ازای و جانشینی مطلوب و مورد قبول خواهد داشت و به همین دلیل است که همه تغییرات را دوست دارند و در عین حال از آن در هراسند.

برای اینکه سازمانها قادر به مواجهه مناسب و نتیجه بخش در فرایند تغییر باشند لازم است از اهداف تغییر، نحوه اجرای آن، مدیریت تغییر و چالشهای مربوط به آن مطلع بوده و استراتژی مطلوبی را تدوین و به مرحله اجرا درآورند.

روش تحقیق :

این پژوهش از نوع هدف کاربردی، مطالعات مروری و کتابخانه ای است که با هدف بررسی و تحلیل جامع نقش تفکر استراتژیک در نهادینه سازی تحول در فرهنگ سازمانی انجام شده است. روش گردآوری داده ها در این مقاله بر اساس جستجوی نظام مند در منابع معتبر علمی شامل کتاب ها، مقالات پژوهشی داخلی و خارجی، گزارش های علمی و اسناد معتبر مرتبط با موضوع مورد بررسی صورت گرفت. همچنین با بهره گیری از تحلیل محتوا، مفاهیم، مولفه ها و شاخص های مرتبط با تفکر استراتژیک، فرهنگ سازمان و تحول استخراج و طبقه بندی شده اند.

متن مقاله :

تغییر ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت دارد. مطابق با تعریف هنسن ؛ تغییر در سازمان فرآیند تحول دگرگونی است که در رفتار، ساختار، خط مشی و اهداف رخ می دهد و سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰). [۱]

از سوی دیگر برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و لزوم تطبیق صحیح با تغییرات ، از دیدگاه آبهای ناآرام استفاده می شود که در آن سازمان به قایقی تشبیه می شود که سرنشینان آن برای پیروزی بر رودخانه پرپیچ و خم باید با کمال همکاری و هماهنگی با تحولات جدید روبرو شوند و در مقابل تغییرات ایستادگی ننمایند.

در عصر حاضر سازمانهایی موفق هستند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند دگرگونیها را نیز پیش بینی و بر آنها مدیریت نمایند.

سازمانهای امروزی نمی توانند سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها با ایجاد قابلیت های لازم در ساختار و روش های انجام کار قادرند تردید ها را به فرصتها تبدیل نموده و سهم خود را از دنیای پویای کسب و کار بدست آورند.

اهداف تحول بسته به نوع سازمانها می تواند یکی از موارد زیر باشد :

- کاهش هزینه
- حرکت از عملکرد خوب به عالی
- انجام یک ادغام
- کنترل یک وضعیت بحرانی
- رسیدن به رقبا
- تجزیه یا جدایی بخشی از سازمان
- آماده سازی برای خصوصی سازی یا آزادسازی بازار

که رایج ترین هدف تحول از میان اهداف فوق کاهش هزینه های سازمان و حرکت بسوی عملکردی عالی می باشد. (تدبیر، ۸۵) [۲]

میزان توفیق در تغییر و تحول سازمانها بستگی به مدیریت تغییر دارد و مدیریت تغییر اینگونه تعریف می شود: "فرآیند اصولی برنامه ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله بر هم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده را مدیریت تغییر گویند".

در زمان وقوع تغییر سازمان نه در حالت گذشته است نه آینده درحالیکه کار نیز در حال جریان است، بنابراین مقدمات تغییر باید قبل از تغییر آغاز شود و کلیه فعالیتهای سازمان با عوامل تغییر هماهنگ شده باشند. (مویندیا، ۱۳۸۵) [۳]

پیش نیاز هماهنگی بین کلیه فعالیت های سازمان در مواجهه با شرایط پیچیده و مبهم، تدوین استراتژی مناسب و قبل از آن وجود تفکر استراتژیک در مدیران به منظور مدیریت کارا و اثربخش تغییرات است. مهم چنان که در بسیاری از بررسی ها مشخص گردیده است، فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی به عنوان یک کمبود اساسی در سازمانها به شمار می رود و لازم است تفکر استراتژیک در دوسطح متفاوت ولی مرتبط با هم مورد توجه قرار گیرد؛ سطح فردی و سطح سازمانی.

یکپارچه سازی تفکر استراتژیک در این دو سطح، قابلیت حیاتی در سازمان ایجاد می کند که پایه یک مزیت رقابتی و زمینه ساز تحول سازمانی است. یکی از بزرگترین مشکلات مبتلا به مدیران ارشد درگیر شدن ایشان در جزئیات امور و از دست دادن دیدگاه استراتژیک خود می باشد. چالش وصف ناپذیر در سازمان این است که از مدیران شرکت و تصمیم گیران بخواهند به جای تفکر عملیاتی، بصورت استراتژیک فکر کنند. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است. در برخی از سازمانها مدیران براین تصورند که با تدوین و به اجرا گذاردن استراتژی قادرند بر تغییرات مدیریت نموده و بر مشکلات و موانع مسیر فائق آیند. ابهام در درک اشتباه بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک منجر به آن می شود که این دو مفهوم به جای یکدیگر مورد استفاده قرار گیرند. از دیدگاه میتزبرگ (۱۹۹۴)، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد در حالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از موسسه ایجاد می کند.

تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم از هم جدا هستند و برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که بعد از تفکر استراتژیک اتفاق می افتد. بنابراین درک تفکر استراتژیک مستلزم یک رویکرد دو وجهی است که هم ویژگیهای یک فرد با تفکر استراتژیک را بررسی می کند و هم پویائیها و فرایندهایی را که در داخل زمینه سازمانی محل فرد اتفاق می افتند. به عنوان مثال برای بدست آوردن تصویری درست از اثرات سبکهای متفاوت رهبری بر تفکر استراتژیک می توان به اثر سبکها بر خود مدیران و نیز نحوه نفوذ مدیران بر فرهنگ، ساختار و جو سازمانی توجه کرد.

تفکر استراتژیک در سطح فردی شامل سه عنصر اصلی: درک کلی از سازمان و محیط آن، خلاقیت و چشم انداز آینده؛ می باشد.

درک کلی از سازمان و محیط آن : به دست آوردن نگرشی کل نگر مستلزم توانایی دوری گزیدن از مسائل عملیاتی روزانه و توانایی دیدن این موضوع است که چگونه مسائل و مباحث به یک الگوی کلی با رویدادها و جزئیات ویژه ارتباط پیدا می کند. خلاقیت : کسانی که بصورت استراتژیک فکر می کنند، باید رویکردهای جدیدی را جستجو نموده و راههای بهتری را برای امور دریابند.

چشم انداز آینده : تفکر استراتژیک باید از درک عمیق مقصد سازمانی و چشم اندازی برای آینده مطلوب سازمان نشأت بگیرد. یک چشم انداز واقعی و درست - همانطوریکه در بیانیه های چشم انداز سازمان می آید - درک و فهمی از جهت حرکت سازمان ایجاد نموده و زمینه تمرکز و تاکید بر تمام فعالیت های داخل سازمان را فراهم می کند.

تفکر استراتژیک در سطح سازمانی این مقوله را بیان می کند که سطح سازمانی زمینه ساز ایجاد تفکر استراتژیک فردی است. سازمانها نیازمند ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم هایی هستند که : ۱- گفتگوی استراتژیک مستمری بین تیم مدیریت ارشد به وجود آورند. ۲- از مزیت نبوغ و خلاقیت تمام کارکنان بهره برداری کنند. در مباحث تفکر استراتژیک، چالش مدیران ارشد طراحی و برقراری محیط کاری است که در آن هر کس نسبت به بیان ایده های جدید و دستیابی به بهبودها و نوآوریها تشویق می شود. (آقازاده، ۱۳۸۳) [۴]

پس از بحث پیرامون مدیریت تغییر و اهمیت تفکر استراتژیک در مدیریت مناسب تغییرات، لازم است به عوامل بروز تغییرات در سازمانها و نیز فرایند تحول بپردازیم .

عمده ترین گروه از نواقص و محدودیتهای که منجر به بروز تغییرات در سازمانها می شوند عبارت است از:

- ۱- نورآوری در محصولات، فرآیندها و منابع
- ۲- تمایل به ایجاد رشد و تکامل فردی
- ۳- اثرگذاری محیط بیرونی بر عوامل هدایت کننده تغییرات (PAN ZRYMIAK, 2007) [۵]

فرایند هشت مرحله ای تحول عبارت است از :

- ۱- ایجاد احساس نیاز وفوریت تغییر در سازمان
- ۲- ایجاد گروه های همراه و راهنما در ایجاد تغییر
- ۳- ایجاد تصویر روشن از آینده تغییر
- ۴- انتقال چشم انداز تحول به افراد

۵- توانمند سازی کارکنان در همسوسازی با تغییرات

۶- تحقق و ایجاد پیروزیهای کوتاه مدت

۷- تجمع و تحول بیشتر پیروزی ها

۸- نهادینه سازی دیدگاههای جدید در فرهنگ سازمانی

عدم تحقق هر یک از گامهای اساسی فوق منجر به شکست تغییر در سازمانها می گردد. بنابراین لازم است مدیران عالی سازمان با بهره گیری از استراتژی های توسعه و عملیاتی نمودن برنامه های مربوط نسبت به اجرای مراحل فوق اقدام نمایند. (پی کاتر، ۲۰۰۱)

برای سپری شدن گام های فوق به نحو کارآمد و با کمترین چالش ضرورت دارد موانع پیش رو شناسایی و اقدامات پیشگیرانه و در صورت بروز، راهکار آن با تکیه بر استراتژی های تدوین شده به مورد اجرا گذارده شود.

موانع تغییر به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم می شوند:

موانع سازمانی شامل:

- ۱- توجه بیش از حد به هزینه ها
- ۲- ناتوانی در شناخت مزایای تغییر
- ۳- زیاد به خطر افتادن و عدم ریسک پذیری
- ۴- نبودن همکاری و هماهنگی
- ۵- سیستم های ناسازگار (مویدنیا، ۱۳۸۵) [۳]

اشتباهات و تصورات غلطی نیز وجود دارند که در کنار موانع فوق منجر به عدم توفیق سازمانی در فرایند تغییر می گردند و عبارتند از:

- تغییر من وابسته به دیگران است (اجازه تغییر را در دست دیگران می انگاریم)
- تفکر منفی نسبت به تغییر وجود دارد (غیر ممکن تلقی نمودن هدف)
- تغییرات انبوه به جای تغییر منفرد (با یک دست چند هندوانه بلند کردن)
- تصور مبهم از آنچه باید تغییر کند (کلی گویی و غیرقابل سنجش تعریف نمودن مولفه های تغییر)

- سپردن تغییر به فرصتهای آینده (کار امروز را به بهانه نبود شرایط مناسب به فردا می سپاریم) (EISNER & HOWARD, 2000) [۶]

فرهنگ سازمانی یکی از اساسی ترین مقوله های مورد توجه در ایجاد تحول بوده و تدوین استراتژی های تغییر بدون در نظر گرفتن آن غیرممکن می باشد. اگر هنجارها و رفتارهای موجه در سازمان بطور موثر و گسترده در مدیریت تغییر مورد بررسی قرار گیرند می توان امید آن را داشت که رسیدن به اهداف مورد نظر تسهیل شده و دست یافتنی است.

فرهنگ سازمانی، نوعی برنامه ریزی اندیشه جمعی است که در سالیان اخیر به عنوان تفکر غالب سازمانهای امروزی مطرح است. (pws-kent, 2003) [۷]

تغییرات در سازمان ها در دو بعد ساختار و فرهنگ مطرح است. تغییرات در ساختار ساده و دست یافتنی است اما تغییرات در فرهنگ بسیار پیچیده و سنگین است.

گامهای اساسی در تغییر فرهنگ سازمانی عبارت است از:

- ۱- درک محیط و نیروهای اثرگذار در استراتژی های آینده
- ۲- شناسایی و تعیین ارزشهای بنیادی
- ۳- ایجاد دیدگاه مشارکتی در آنچه هدف گذاری شده است
- ۴- مشخص نمودن مولفه هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر است
- ۵- انجام اقدامات مورد نیاز برای پر نمودن فاصله بین دو استراتژی موجود و هدف گذاری شده
- ۶- هدایت تغییرات مورد نیاز در فرهنگ با تعیین نقش مدیران ارشد
- ۷- توسعه برنامه عملیاتی با توجه به تعریف دقیق مسئولیت و نقش ها
- ۸- ایجاد انگیزه برای کلیه ذینفعان سازمان ضمن برقراری ارتباط موثر و انگیزه بخش
- ۹- توسعه استراتژی به منظور رفع موانع و منابع مقاومت در برابر تغییر
- ۱۰- نهادینه نمودن و تقویت تغییرات در فرهنگ
- ۱۱- ارزیابی فرهنگ و نهادینه سازی تغییر (تدبیر، ۱۳۸۳)

سازمانها در مواجهه با تغییرات مبهم و اغلب تکان دهنده طی دهه های اخیر مرتکب اشتباهات زیادی شده اند که مهم ترین آنها عبارتند از :

- عدم تفهیم ضرورت تغییر به مدیران و کارکنان
- کوچک شمردن مشکلات به وقوع پیوسته تغییر
- وجود نداشتن یک چشم انداز عاقلانه و مناسب
- عدم همراهی و وفاداری کارکنان در کوتاه مدت
- کم تعداد بودن کارکنان اقدام کننده در تغییر
- نداشتن اهداف کوتاه مدت و قابل دسترس و تحمل پائین زمان بری تغییر
- اعلام انجام کامل کار قبل از عمیق شدن اثرات تغییر در سازمان
- عدم تبدیل شدن تغییر به رویه های انجام کار و هنجارسازی تغییرات (پی کاتر، ۲۰۰۱) [۸]

عواملی که تغییر و تحول در سازمانها را ضروری می نماید شامل دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی می باشند :

الف) عوامل درون سازمانی؛ شامل انقلابهای تکنولوژیک، سازماندهی، تغییرات مدیریتی، تعارضات سازمانی، فقدان اطلاعات، عدم تحقق اهداف، تغییرات اجتماعی و فرهنگی و نیاز به بقا و توسعه اهداف.

عوامل درون سازمانی بر مبنای تغییرات برنامه ریزی شده مشخص می شوند از همین جهت از دید مدیریت انعطاف پذیر می باشند.

ب) عوامل برون سازمانی؛ شامل تغییرات تکنولوژیک، مولفه های اقتصادی، تغییر تقاضای مصرف کنندگان، جهانی شدن و تغییرات محیطی مانند تغییرات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی.

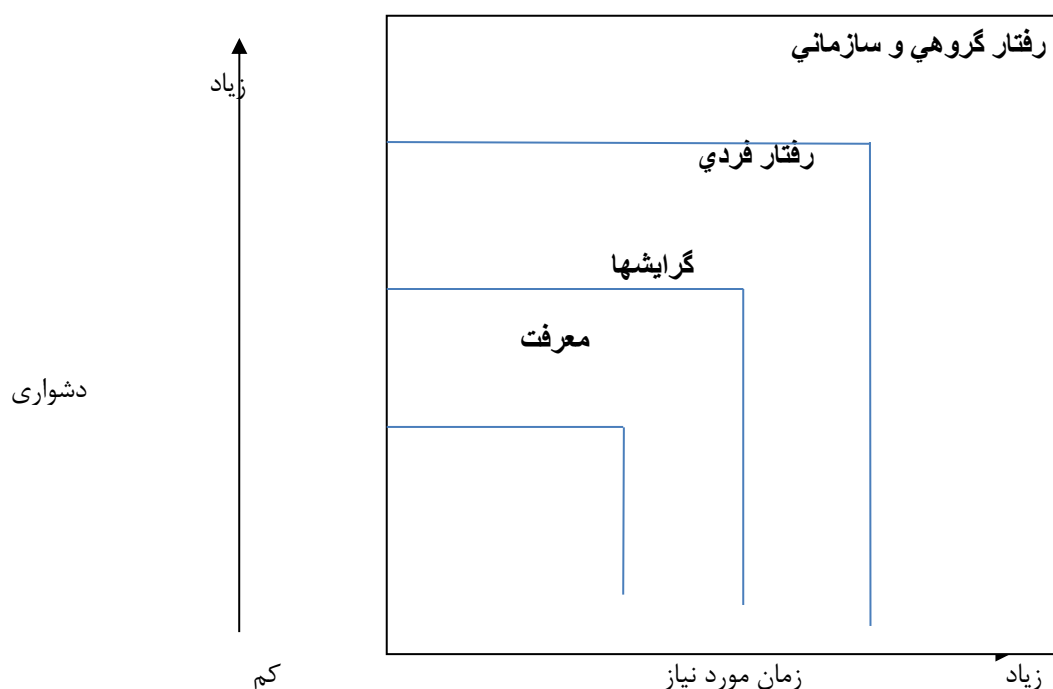
چهار راهبرد اساسی تحول عبارتند از : خط مشی، ساختار، فن آوری و تکنولوژی، رفتار (تیمورنژاد، ۱۳۸۴) [۹]

سطوح ایجاد تغییر در انسانها بعنوان مهمترین منبع تغییر در سازمان به چهار دسته تغییر تقسیم می شوند:

- ۱- تغییر در معرفت
- ۲- تغییر در گرایشها
- ۳- تغییر در رفتار فردی

تغییر در رفتار گروهی و سازمانی که این سطح از تغییر، نیازمند صرف بیشترین زمان بوده و دشوارترین نوع تغییر می باشد.

(مویدنیا، ۱۳۸۵) [۳]



هدف غایی هر سازمانی حرکت در جهت پیشرفت و تکامل است و تکامل و تعالی آن به : رشد و پیشرفت، توسعه و تکامل اجزای آن بستگی دارد. منابع انسانی بعنوان مهمترین اجزاء سازمان عامل مهمی برای تحقق اهداف سازمان و سوق دادن سازمان بسوی هدف نهایی بشمار می رود. بنابراین با توجه به اینکه نیروی انسانی بزرگترین سرمایه سازمان است، سازمانها نیازمند مدیرانی نواندیش و متعهد برای ادامه مسیر رشد و تعالی خود می باشند.

مدیریت پذیرای دانش و فناوری اطلاعات و حامی توسعه ظرفیتهای و استعدادهای کارکنان برای تعامل و مشارکت بیشتر و نیز همکاری و همراهی بخشهای مختلف سازمان و حمایت و پشتیبانی در ضمن انجام نقش هدایتی و نظارت فعال و شایسته زمینه ساز ایجاد تحولات اساسی در سازمان می باشد. (جعفری، ۱۳۸۷) [۱۰]

عامل موفقیت اساسی برای ایجاد تحولات عمده در سازمان پشتیبانی اجرایی مشهود و فعال از فرآیند تغییر است. بنابراین نقش پشتیبانان اجرایی تحول باید دقیقاً تبیین شود و نیز فهرستی از اشتباهات احتمالی برای اجتناب از این موارد ارائه شود.

پنج نقش اساسی مدیران ارشد بانی تحول و رهبران تحول در سازمان عبارتست از:

۱- هماهنگی در مقرر کردن بودجه و تعیین و تخصیص بهترین منابع برای تیم پروژه تحول

۲- همکاری فعالانه و مستمر

۳- سایر مدیران ارشد سازمان را متعهد و پشتیبان فرایند تحول ساختن

۴- حضوری پویا در تمامی صحنه های و سخنگویی فعال بودن

۵- تحت کنترل درآوردن نقاط مقاومت کلیدی، استفاده از نفوذ و اختیارات خود در صورت لزوم

که در این راستا باید وظایف روشن و مشخصی برای کارکنان و مدیران میانی مقرر گردد. (مورعی، ۱۳۸۸)

موارد ذیل از جمله اشتباهاتی است که مدیران ارشد می بایست از آنها اجتناب نمایند :

- قطع ارتباط از فرآیند تغییر پس از رخ دادن تحول
- عدم تبادل نظر و بیان دلایل رویدادها برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به تغییر از راههای گوناگون
- واگذار نمودن مسئولیت تحول به سایرین پس از استقرار فرآیند تحول
- عدم توجه کافی به مقاومت در برابر تغییر و عدم کنترل افراد حاشیه فرایند تغییر
- راه اندازی پروژه تحول جدید بلافاصله پس از شروع پروژه
- عدم توجه به انتظارات مدیران میانی و سرپرستان مرتبط با فرآیند تغییر
- عدم تخصیص زمان کافی برای پیشرفت پروژه (مورعی، ۱۳۸۸) [۱۱]

عوامل شکستهای مدیریتی در سازمانهای در حال تغییر عبارتند از :

- عدم تقویت مهارتهای افراد مرتبط در رویارویی با موقعیت های تحول
- عدم ایجاد ارتباط مناسب با نیروی انسانی به منظور ایجاد همسویی با مدیران و سازمان
- ناتوانی مدیریت در هدایت، عدم اطمینان و ابهام و تردید در حصول نتایج مورد انتظار
- عدم درک سطح عملکرد توسط پیروان تغییر
- غفلت از اهداف و ناتوانی در تفهیم انتظارات
- فقدان مدل رفتاری در مسیر نیل از موقعیت گذشته به آینده
- ضعیف عمل نمودن مدیران در تفویض اختیار و بروز عملکرد نامطلوب (لانجنکر و دیگران، ۲۰۰۷) [۱۲]

راهنمودهای کلی مورد استفاده جهت مدیریت تغییر سازمانی شامل :

- ۱- داشتن دیدگاه کل نگر
- ۲- اطمینان از حمایت مدیریت عالی سازمان
- ۳- ترغیب مشارکت کارکنان
- ۴- تشویق ارتباطات آشکار بعنوان یکی از عوامل مهم در مدیریت مقاومت در برابر تغییر
- ۵- دادن پاداش به افرادی که بصورت داوطلبانه و مشتاقانه خواهان کمک برای تغییر و تحول می باشند. (مویدنیا، ۱۳۸۵) [۳]

نتیجه گیری :

تفکر استراتژیک یکی از مهم ترین قابلیت ای سازمان های موفق در عصر رقابت و تحول است و کاستی اساسی سازمانها در تغییرات، عدم وجود تفکر استراتژیک است و برای از بین بردن آن تاکید بر دو سطح فردی و سازمانی تفکر سازمانی می باشد. اعضای فردی بویژه مدیران عالی باید دارای درکی کلی از سازمان و محیط آن باشند. آنها باید خلاق، دارای چشم اندازی برای آینده باشند که این امر مستلزم این است که: مدیران ارشد را در زمان استخدام براساس تفکر استراتژیک انتخاب کنند و آموزش توانایی تفکر استراتژیک به مدیران ارشد سازمان در سرلوحه امور خود قرار دهند. کامل کننده دو موضوع فوق در سازمان؛ ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم هایی است که گفتمان مستمر استراتژیک بین تیم مدیریت مدیریت ارشد را بوجود آورده و زمینه ساز بهره گیری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان باشد و این تحقق نمی یابد مگر اینکه شرکت به نوآوری و تغییر و نیز به کارگیری تمام افراد سازمان در فرایند توسعه و تحول متعهد باشد و نیز سازمان بتواند تفکر استراتژیک را در تار و پود فرهنگ خود جای دهد چنین سازمانی نه تنها در برابر تغییرات مقاوم تر خواهد بود بلکه توانایی خلق آینده ای موفق و پایدار را نیز به دست خواهد آورد.

منابع و مراجع:

- ۱- نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰
- ۲- نوشته گروه تحقیق تدبیر -مقاله یافته های یک نظرسنجی جهانی ، سازماندهی برای مدیریت موفق تحول ، شماره ۱۷۴، آبان ۱۳۸۵
- ۳- فریبا مویدنیا کارشناس ارشد مدیریت آموزشی ، مقاله مدیریت و رهبری تحول ، تدبیر ۱۳۸۵
- ۴- *MANAGEMENT DECISION* ترجمه هاشم آقازاده ، مجله تدبیر شماره ۱۴۹ مهر ۱۳۸۳
- ۵- مقاله *PAN ZRYMIAK* ترجمه علی پورقاسمی
- ۶- *EISNER, HOWARD 2000 REENGINEERING YOURSELF AND YOUR COMPANY ARTECH HOUSE* ترجمه و تنظیم : هدی طالبی و سیدکیانوش کلانتر ، مجله تدبیر شماره ۱۴۹ مهر ۱۳۸۳
- ۷- کتاب *comparative management , pws-kent, 2003, pp1199-1208* ترجمه تلخیص شیرین مهربان
- ۸- جان پی کاتر ، رهبری ، تحول، مترجمان : دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله ، ناشر : موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، (چاپ اول ۱۳۸۲)
- ۹- دکتر کاوه تیمورنژاد ، (چاپ اول ۱۳۸۴)، مدیریت تحول سازمانی از تئوری تا عمل، انتشارات نرم افزاری هامون
- ۱۰- مقاله جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان نوشته بهزاد جعفری قوشچی - قائم مقام شورای عالی سازمان متخصصان ایران ، ۱۳۸۷
- ۱۱- مدیریت تحول- منبع : اینترنت- مترجم محمدهادی مورعی *ir.sadid@ movarraei* ، ۱۳۸۸
- ۱۲- ترجمه مقاله *Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations* ، نویسندگان : لانجنکر، نیوبرت، فینک - دانشگاه ایندیانا -۲۰۰۷