

# جایگاه خلاقیت و شهود در تفکر راهبردی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۷/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۶

یاسر بشیر بنائم\*

## چکیده:

تفکر راهبردی ترکیبی از خلاقیت، کارآمدی و درگیری شهودی و ادراکی افراد در سازمان است. در متن حاضر، سعی شده است که شهود و خلاقیت به طور نسبتاً کامل شرح داده شود؛ در مقالاتی که تاکنون نوشته شده است، به نقش و جایگاه خلاقیت و شهود، آن گونه که شایسته این دو عامل است، توجه نشده و موجب کم‌رنگی آن در مباحث مهمی مثل تفکر راهبردی شده است. نوع تحقیق حاضر مروری، از بُعد هدف نیز تقریباً می‌توان گفت کاربردی و از حیث روش تحقیقی - توصیفی است. با توجه مطالب بیان شده و نتایج به دست آمده از بررسی نظریات اندیشمندان حوزه راهبرد، چنین استنباط می‌شود که خلاقیت و شهود نقش بسیار مؤثری در بهبود تفکر راهبردی افراد سازمان، مخصوصاً مدیران، دارد؛ با توجه به این مطلب، سازمان‌ها برای دستیابی به این نوع طرز تفکر باید توجه بیشتری به دو متغیر خلاقیت و شهود داشته باشند.

## کلیدواژه‌ها:

تفکر راهبردی، شهود، خلاقیت.

\*. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، باشگاه پژوهشگران جوان بناب

[bashirbanaem@yahoo.com](mailto:bashirbanaem@yahoo.com)

## مقدمه

تفکر راهبردی فرضیه‌ای تصور می‌شود که تولید ایده‌ها، آزمایش آن‌ها و نیز اهداف و راه‌کارهای تأثیرگذار را شامل می‌شود. این نوع نگرش به تفکر شهودی و تجزیه‌گرایانه که مینتزبرگ به آن اشاره دارد نیز برمی‌گردد (Liedtka, 1998). همچنین باید اشاره کنیم که این نوع تفکر ایده‌پردازی خطی با پردازش مرحله به مرحله نیست، بلکه صد در صد نیاز به ایده‌پردازی غیر خطی دارد تا بسط و توسعه یابد.

بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که مفاهیم تفکر شهودی به مثابه فرایند تفکری است که داده‌های آن بیشتر توسط دانش و اطلاعات و به طور خودکار کسب شده و خروجی‌های آن احساس و یا بیان نتیجه است، مانند ساختاری که در خدمت تصمیمات و قضاوت‌هاست. خلاقیت در ایجاد راه‌کار برای سازگاری با اوضاع موجود و یا حتی تغییر شرایط موجود نیز می‌تواند به کار آید. در کنار سایر عوامل خارج از سازمان، افرادی در درون سازمان هستند که یگانه دلیل حضور آن‌ها حضور در نظامی اجتماعی است؛ آنان در سازمان به ایفای نقش و عمل خواسته‌شده می‌پردازند و، در این وضعیت، حضور و نقش آنان ممکن است تهدید و یا حتی فرصت برای خلاقیت در نظر گرفته شود (Jelenc, 2008).

طبق نظر اینگیرید بُن، تفکر راهبردی دارای سه عنصر اساسی با عناوین تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز است. در متن حاضر به بررسی جایگاه خلاقیت در تفکر راهبردی پرداخته‌ایم. متفکران راهبردی باید به دنبال رویکردها و نگرش‌های جدید و راه‌های بهتر برای انجام دادن کارها باشند؛ به عبارت دیگر متفکر راهبردی باید خلاق باشد (bonn, 2005)؛ به پیروی از بُن، رضائیان در تعریف خود چنین بیان داشته است که خلاقیت نتیجه پیروی از سبک شهود است؛ یعنی خلاقیت و بروز آن حاصل فعالیت ذهن به سبک شهود است و افراد متمایل به شهود افراد خلاق‌اند که به بهترین شکل از خود خلاقیت نشان می‌دهند (رضائیان، ۱۳۸۶)؛ این یعنی به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یا تبلور فکر یا مفهوم جدید. طبق نظریه گفته‌شده، خلاقیت یکی از عناصر تشکیل‌دهنده تفکر راهبردی است و، به تبع آن، شهود نیز باید بیشتر بررسی شود تا اهمیت و نقش آن به طور واضح‌تر در

ایجاد طرز تفکر راهبردی مشخص شود تا شرایط به نحوی مهیا شود که سازمان‌ها بتوانند در این محیط پر آشوب کنونی به پیشرفت و توسعه پایدار دست یابند.

خمیرمایه و جوهره ایجاد راهبرد خوب در کسب مزیت رقابتی تفکر راهبردی است. این تفکر راهبردی است که ضامن اثربخشی راهبردهایی است که سازمان‌ها در تمامی زمینه‌های موجود طرح می‌کنند؛ نیز با توجه به عصر رقابتی، که سازمان‌ها و سایر مؤسسات که در آن قرار دارند. عوامل مؤثر بر رقابتی بودن در صنعت به مؤسسات و سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را در ساختار صنعت به‌خوبی بشناسند. در واقع، از دیدگاه راهبردی، نقاط ضعف و قوت همان وضعیت سازمان در مقابل علل بنیادین مربوط به هر کدام از عوامل رقابتی است. اقدام راهبردی هم به اقدامات تهاجمی یا دفاعی در برابر این نیروها مربوط است. پس سازمان‌ها، با تحلیل عوامل مؤثر بر رقابت، موقعیت سازمان را در برابر رقبای مشخص می‌کنند و، بعد از آن، با اقدامات راهبردی مناسب، موقعیت نسبی خود را بهبود می‌بخشند. با توجه به مطالب مذکور، برای ایجاد راهبرد خوب برای کسب برتری رقابتی، تفکر راهبردی بهترین گزینه است. مسئله‌ای که در مقاله حاضر در صدد پاسخ‌گویی به آن برآمده‌ایم این است که — با توجه مطالب مروری و صاحب‌نظران برتر در امر راهبرد در بهبود تفکر راهبردی — خلاقیت و شهود چه جایگاه و نقشی دارند.

ما سعی کرده‌ایم که این دو عامل را طوری از همه جهات تشریح نماییم که جایگاه آن‌ها در تفکر راهبردی به درستی درک شود تا به کمک آن‌ها تفکر راهبردی عاملی برای حفظ و رشد سازمان شود. ساختار این مقاله به گونه‌ای طراحی شده است که ابتدا هر یک از عوامل یادشده شرح داده شده، سپس نقش آن در تفکر راهبردی از دیدگاه صاحب‌نظران بیان شده و بعد به ذکر راه‌کارهایی، برای تقویت آن، پرداخته شده است.

### خصوصیات انواع متفکران در سطح سازمان

در بررسی انواع متفکران به این مسئله پرداخته می‌شود که، اگر هر یک از این نوع طرز تفکر را در قالبی محدود قرار دهیم، شیوه نگرش و جهان‌بینی آن‌ها به مسائل چگونه خواهد بود. بعد از آن، در ادامه مطالب به این مسئله پرداخته می‌شود که هر یک از عوامل

بررسی شده در مقاله چه جایگاهی در بهبود و شکل‌گیری تفکر راهبردی دارد. بررسی انواع متفکران در این مقاله صرفاً برای آشنایی محققان با این نوع متفکران در قالبی محدود است. در غیر این صورت، در راستای مطالب گفته شده به این نتیجه دست می‌یابیم که هر یک از عوامل یادشده (شهود و خلاقیت) از عوامل تأثیرگذار در تفکر راهبردی هستند.

### متفکران خطی (طولی)

متفکر خطی سازمان می‌تواند مدیر، رئیس و یا مدیرعامل آن سازمان باشد؛ حتی یک متخصص در کار خود و یا یک فیزیک‌دان، اقتصاددان و مهندس و دانشمند می‌توانند تفکر خطی داشته باشند. این نوع تفکر و ایده‌پردازی بر پایه دیدگاه و رویکردی که بیشتر به صورت طولی و خطی و سلسله‌وار در سازمان صورت می‌پذیرد. این‌گونه اشخاص (ایده‌پردازان طولی) کسانی‌اند که فقط، بر پایه نتایج حاصل در سازمان، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری می‌کنند؛ برای مثال، یک قالب‌بندی عمومی طراحی شده را سلسله‌وار بر پایه سفارش تولیدی برای هر بخش در سازمان به کار می‌برند. از این رو، عده بسیار کمی از افراد خلاق و یا نوآوران در مدت زمان طولانی می‌توانند آنان را تحمل کنند؛ این دلیلی است بر اینکه چرا مثلاً متخصصان و افرادی که ایده‌پرداز و نوآورند تا به حال در جایگاه مدیران عامل سازمان نتوانسته‌اند کارآمدی و بهره‌وری بارزی از خود نشان دهند. حدس زده می‌شود که بیشتر این گونه افراد (خلاق) دوست دارند با مشتریان و افراد بیشتری در سازمانی در ارتباط باشند تا در شرایط گوناگون روز به روز به خلاقیت و نوآوری‌شان اضافه شود. به هر حال، با ایده‌پردازی خطی، شناخت و بررسی نتایجی که سرانجام سازمان کسب خواهد کرد خیلی زودتر از موعد ممکن است؛ این خود نیز دلیل بر آن است که مثلاً پروژه‌ها در چنین سازمان‌هایی — که مدیریت آن‌ها خطی است — معمولاً به دلیل بررسی وسواسانه جوانب و عوامل آن با تأخیر بررسی می‌شود.

### متفکران شهودی و یا شناختی

متخصصان روابط عمومی و دیگر افراد خلاق مانند هنرمندان، نقاشان، گزارشگران روزنامه‌ها و نویسندگان از ایده‌پردازان شهودی نیز می‌توانند باشند. این‌گونه افراد در شناخت

و درک موشکافانه هر موضوعی زیاد تعلل و افراط به خرج نمی‌دهند. هدف آنان پیدا کردن ایده‌ای عالی و حتی بهترین و جالب‌ترین جواب خلاقانه ممکن برای حل مشکلات است — اگرچه با راه کارهای سنتی و متعارف پذیرفته‌شده جامعه در تضاد باشد. همان‌گونه که بیان شد، ایده‌پردازان و متفکران خطی به صورت ترتیبی، برنامه‌ریزی‌شده، سلسله‌وار و با خروجی از قبل تعیین‌شده — که حتی به طور عمده تمام بخش‌های آن شناخته شده است — عمل می‌کنند. این در حالی است که ایده‌پردازان شهودی بر پایه عاقبت و آخر کار طرح و برنامه می‌ریزند و استدلال آنان بیشتر انتزاعی است تا واقعی. بنابراین، در این موضوع، حتی شواهدی هست که نشان می‌دهد ایده‌پردازان خطی (مانند مدیران عامل) از شیوه عملکرد ایده‌پردازان شهودی (مانند گزارشگران و کارکنان روابط عمومی) خرسند نیستند؛ چرا که درک و فهم و تصور شیوه عملکرد هر کدام برای طرف مقابل ممکن نیست.

### متفکران راهبردی

متفکران راهبردی، طبق نظر اوهمی، رویکرد کلی متفاوتی را نسبت به ایده‌پردازیهایی قبلی بیان‌شده در نظر می‌گیرند. در این نوع تفکر، تغییرپذیری یکی از ویژگی‌های کلیدی در تفکر راهبردی است. این‌گونه ایده‌پردازان آگاهانه و سرسختانه رویکردهای متفاوتی را برای کسب اهدافشان دنبال می‌کنند. راهبردشناس همواره آگاهانه تلاش می‌کند نتایجی را که شاید حتی کسی درباره آن‌ها فکر نکند بشناسد و در صدد دستیابی به آن‌ها برآید. بنا به نظر تغییر اوهمی، تفکر راهبردی فرایندی است که شامل چهار بخش زیر است:

- ۱- کالبدشکافی و موشکافی مشکلات؛
- ۲- سبک و سنگین کردن و بررسی اجزای سازنده آن؛
- ۳- توسعه و بسط سناریویی بر پایه پیکربندی اهداف و اجزای گوناگون؛
- ۴- استقرار مجدد و خلاقانه اجزا.

با نگاه کردن به تفسیر اوهمی به راحتی می‌توان به تفاوت این سه سبک پی برد؛ از این رو: الف) متفکران خطی درباره ایده‌ها و افکار پدیده‌های متقارن سلسله‌وار حرکت می‌کنند و بیشتر دنباله‌رو هستند تا خلاق و مبتکر؛ ب) متفکران شهودی بیشتر واقعیت‌های واقعی و

ایده‌ها و افکاری را که در میان گروهی از افکار و مفاهیم نهفته رایج است جست‌وجو می‌کنند؛ (ج) متفکران راهبردی به طور واضح ساختار بندی و پیکره مشکلات را بررسی و بهترین راه کارها را جست‌وجو و بیان می‌کنند. پس با مقایسه آنها با هم درمی‌یابیم که تفکر راهبردی می‌تواند تصورات و الگوهای ساخت ایده‌پردازان شهودی و خطی را به طور مطلق و کلی به چالش بکشد؛ به طوری که اگر راه کارها و راه حل‌های هر کدام از آنها بررسی شود به راحتی تفاوت ایجاد شده در محصول هر یک از این ایده‌پردازی‌ها را می‌توان دید (Lokaszewskis, 1998).

### خلاقیت راهبردی

بخش مهمی از تفکر راهبردی نوآوری و خلاقیت راهبردی است. این نوع تفکر به طور خاص در پی یافتن راه حل‌هایی برای مشکلات نامعلوم، پیچیده و مبهم است و همواره در حال یافتن راه کارهایی است که شاید دیگران از آنها غفلت کنند. از این رو، موضوع بسیار مهم و اساسی است که کارمند در مواجهه با مشکلی در سازمان خلاقانه عمل کند (Loehle, 2010). خلاقیت واژه‌ای کلیدی است که منجر به تفکر راهبردی نیز می‌شود. ویژگی اصلی خلاقیت این است که می‌تواند تفکر و عملکرد سنتی را از خود دور سازد (Jelenc, 2008). به نظر برخی روان‌شناسان، خلاقیت ترکیبی است از قدرت ابتکار، انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر نظریاتی که یادگیرنده را قادر می‌سازد خارج از نتایج تفکر نامعقول به نتایج متفاوت و مولد بیندیشد که حاصل آن رضایت شخص و احتمالاً دیگران خواهد بود (مهین زعیم، ۱۳۸۷). تفکر راهبردی نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد؛ این امر شامل و نیازمند همه کارها و تحقیقاتی است که بر پایه ارزیابی و آزمون عوامل گوناگون مانند نوع و تنوع متقاضیان و نیازهایشان در سازمان، و حتی کارمندان سازمانی صنعتی، در بهترین وجه ممکن است. این نوع تفکر بیان می‌کند که چه چیزی و چرا باید در فرایند تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود؛ نیز همواره پاسخ‌گوی این سؤال است که چه باید کرد و چرا. این نوع تفکر و ایده‌پردازی فرایندی از آزمایش همه عوامل در حالت‌های گوناگون پیش‌آمده است؛ برای مثال، درک احتیاجات مشتریان و مطمئن بودن از اینکه همه آنها با

الزامات راهبردی تعریف شده آشنایند از دیگر ویژگی‌های این نوع تفکر و ایده‌پردازی است (Baloch & Inam, 2008). از سوی دیگر، دیدگاه استاندارد دربارهٔ خلاقیت به طور جدی در ارتباط با تقاضا برای حل مشکلات راهبردی است. تصویر واضح از شخص خلاق می‌تواند شامل هنرمند، برای مثال موسیقی‌دان، باشد؛ حتی امکان دارد دارای نوع خاصی از سبک زندگی، مثلاً زندگی ماجراجویانه‌ای باشد که لباس بسیار عجیبی پوشیده باشد. پس این موضوع خود بیانگر تضاد و تعارض بین چنین شخصی با شخصی که بسیار عادی و متعارف زندگی می‌کند است. روان‌شناسان به طور معمول خلاقیت را معمولاً فقط در داشتن نوآوری ابتدایی می‌دانند. انواع بررسی‌هایی که به طور معمول شامل تولید پاسخ‌های نو است، مانند کاربرد قیاس و تناسب و شباهت و همسانی و یا توانایی توسعهٔ تفکر در یک موضوع و ... خود به نوعی دربردارندهٔ خلاقیت و نوآوری است.

امکان دارد خلاقیت به طور مستقیم مربوط به هنرمندان باشد، خصوصاً هنرمندی مدرن و خلاق؛ چرا که بدعت و نوآوری را به خودی خود عنصری کلیدی از موفقیت می‌داند. از نگاهی دیگر، پاسخ‌هایی شبیه پاسخ‌های دست اول و نو غالباً پاسخ‌های خلاق نیست و به خلاقیت راهبردی مربوط نمی‌شود (Loehle, 2000). هربرت فوکس فراگرد خلاقیت را هر نوع فراگرد تفکری که مسئله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند می‌داند؛ اریک فروم نیز معتقد است خلاقیت توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است. به این ترتیب به نظر می‌رسد کایزر تعریف عمومی‌تری از خلاقیت ارائه کرده است: به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید (مهدوی‌زاده و ضرغامی، ۱۳۹۰).

عادت‌های کاری خود عنصری مهم و تأثیرگذار بر خلاقیت راهبردی است؛ برای مثال، عده‌ای از افراد خلاق و حتی بسیاری از آنان نمی‌توانند فقط یک ایده و راه‌کار را که از قبل معین شده باشد پیروی کنند؛ در نتیجه، برخی از این افراد در چنین محیط‌هایی از خود بروز بازدهی کاری کمتری نشان می‌دهند و حتی ممکن است رفتار متعارضانه‌ای از خود بروز دهند (Loehle, 2000). در تفکر راهبردی، اگر سازمان در گرفتن تصمیمات خود کمتر از خلاقیت و درک وسیع از تفکر راهبردی استفاده کند با خطرهایی جدی برخورد خواهد کرد و مدیران آن سازمان ممکن است که بعدها پی ببرند که سازمانشان در حال حرکت به سوی

سراشیبی و انحطاط است؛ در عین حال، خود مدیران نمی‌خواستند در آن جهت حرکت کنند و این موضوعی نیست که به‌سادگی از آن صرف‌نظر شود. تفکر راهبردی برای سازمان می‌تواند در قالب کلی سازمان و یا حتی در قالب اجزا و بخش‌های تشکیل‌دهنده آن سازمان در نظر گرفته و اجرا شود. هدف از این نوع تفکر در سازمان در حالت کلی دستیابی به تفکری کلی، جامع و ماورایی برای اخذ تصمیمات و برنامه‌ریزی‌های جامع و ماورایی و حتی در برخی موارد اجرای مانورهای فراتر از سطح سازمان برای مقابله با رقبای سازمان‌های مشابه در جامعه است (Baloch & Inam, 2008).

گاهی عده‌ای از مشتریان تجاری و بیرونی سازمان حتی خودشان تمایل دارند که خلاقیت و استدلال‌گرایی سازمان را با سایر سازمان‌های صنعت مقایسه کنند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با اتخاذ راهبردهایی تصور می‌کنند که اگر فقط بر روی توسعه خلاقیت تمرکز بیشتری کنند به طور خارق‌العاده‌ای خواهند توانست قضاوت‌های درونی و شهودی محیط درباره سازمان را توسعه دهند. ولی متأسفانه هر دوی این‌ها — یعنی تفکر خلاق و تفکر شهودی و درونی — به طور مناسب و کارآمدی همیشه با یکدیگر سازگار نیستند؛ از این رو تذکر این نکته مفید است که خلاقیت در تعریف خود ربط کمتری به تجارب و مهارت‌های اکتسابی گذشته ما دارد؛ این در حالی است که درک و شهود الگوهایی معمولی و متعارف است که ما در گذشته تجربه کرده‌ایم و آن‌ها را در ارتقای شناخت الگوی قالب‌بندی شده‌ای برای چهارچوب سازمان بسط و توسعه داده‌ایم. از این رو رویکرد شهودی (سنجش شهودی و انتزاعی)، علاوه بر اینکه باید بر پایه تجارب گذشته باشد، باید فراتر از آن باشد تا خلاقیت و تفکر خلاقانه را رشد دهد و بارور کند (Bonn, 2005).

ارزیابی مدیریت و راهبردهای آن به طور معمول و خاص، بخشی از اجزای خلاقیت در نظر گرفته نمی‌شود و یا، به عبارت دیگر، خلاقیت ربطی به تجارب گذشته مدیریتی و راهبردهای آن ندارد. این بیان و درک آن بسیار آسان است؛ حال چرا؟ به دلیل اینکه مدیریت به طور معمول بیان می‌کند که به گروهی از مطلوبیت‌ها و عوامل بسیاری تعلق دارد و بیانگر طرح‌ها و راه‌کارهایی مطلوب و آسان تحت عنوان هنجارها و یا ضوابط مدیریتی و بر پایه تجارب گذشته است؛ در حالی که خلاقیت محصول ترکیب عوامل گوناگون ذهن بشری و دنیای بیرونی است که به ابعاد و جنبه‌هایی که مربوط به تجارب و یا آموخته‌های ما باشد



مربوط نمی‌شود. در اصل، ذات خلاقیت و نوآوری خود هنجارشکن و مطابقت و پیروی نکردن از ضوابط و محدودیت‌هاست؛ محدودیت‌هایی که فقط مجموعه‌ای از وقایع جاری است که برای ما پذیرفتنی است (Goldman & Casy, 2010).

در حالت کلی، همان‌گونه که بیان شد، خلاقیت که بنیان تفکر راهبردی است محصول ترکیب عوامل گوناگون است که هیچ ربطی به تجارب گذشته ما و مدیران ندارد. نکته دیگر، که ذکر آن مهم است، این است که در درون بیشتر سازمان‌ها همواره ناسازگاری از کاربرد واژه خلاقیت وجود دارد و دلیل آن این است که اشخاص و کارکنان این سازمان‌ها، چون خود را به شرایط سنتی و متعارف کار در داخل سازمان وفق و مطابقت داده‌اند، هرگز نمی‌توانند افراد خلاق و ایده‌پرداز باشند و از کاربرد این کلمه وحشت دارند. در این جا تنها راه کاری که باید برای مقابله با این چنین شرایط وضع شود این است که آن‌ها همواره باید فرایندهای خلاقانه را به همراه رویکردهایی که خلاقیت می‌تواند در محیط‌های آن سازمان‌ها توسعه یابد بررسی، ارزیابی و تعیین کنند، با هر عاملی که باعث بروز نکردن تفکر راهبردی و خلاقانه شود مبارزه کنند و همواره پذیرای تفکر خلاق باشند. راهبرد نوآورانه فقط درباره ترکیبی از رویکردها و ایده‌های مختلف و گوناگون در شرایط مختلف برای تصمیمات خاص و ویژه می‌تواند پاسخ‌گو باشد و برای کسب آن باید از تصویرسازی و تصویرسازی ذهنی خلاق قدردانی شود و به مثابه بخشی از فرایند تفکر راهبردی به کار برده شود (Sloan, 2006).

### رویکرد خلاقانه و تحلیلگرا

به وسیله خلاقیت یک نیاز شناخته، تبیین و به شیوه‌ای جدید — که شاید تا به حال به کار گرفته نشده است — رفع می‌شود (مسئله حل می‌شود). به عبارت دقیق‌تر، آنچه به صورت متعارف خلاقیت می‌نامیم قلب فرایندی است که آن را به عنوان فرایند حل مسئله می‌شناسیم. فرایند خلاقیت و نوآوری دربردارنده تمام مهارت‌ها و فنونی است که درون سازمان در دسترس است؛ سازمان در ابتدا باید برای خود طرح و دیدگاه داشته باشد، اما، اگر کنترل بر روی طرح‌ها و دیدگاه‌ها محدود و ناچیز باشد، ممکن است برای توسعه و

پیشرفت سازمان در آینده مشکل ساز شود. خلاقیت و نوآوری از تشویق گسترده و وسیع کارکنان در تعامل و همکاری با هم و در درگیری بیشتر در کارهای سازمان به دست می آید (Flahery & Associates, 2007). بنا به ایده دراکر، دانشی در سازمان کارآمد خواهد بود که همواره طرز تفکر راهبردی مدیریت و کارکنان را افزایش دهد. در این صورت است که آگاهی و دانش کارکنان برای توسعه و بسط خلاقیت آنان منجر به راهبردی رقابتی در ساختارهای جاری و آینده نگر سازمان خواهد شد. در حقیقت، تفکر راهبردی که دانش کاری و مشارکت داشتن سایر کارکنان را نادیده و ناچیز شمرد، موفقیت سازمان را حتی در آینده به خطر خواهد انداخت (Zand, 2010).

مدیریت بر روی رویکردهای تحلیل گرایانه برای فراهم آوردن اطلاعات و برای فهم و درک جایگاه راهبردی آن در سازمان تکیه دارد. جایگاه راهبردی در سازمان نیز باعث تأثیر قوی محیط خارجی بر روی سازمان و توانمندی‌های داخلی منابع و شایستگی‌های کارکنان سازمان در داخل سازمان می‌شود و حتی بر دیدگاه‌های سهامداران سازمان نیز تأثیر می‌گذارد (Johnson et al., 2008, p.13). تفکر راهبردی همچنین صرفاً پردازش نیست که همه چیز را فقط بر پایه درک و شهود در بر داشته باشد و یا تحلیل، بررسی، جست‌وجو و تفکیک مطلق از موضوعات نیست. این نوع تحلیل شامل طبقه‌بندی کردن وضعیت و یا موضوع به بخش‌های کوچک‌تر برای کسب درک کاملی از ویژگی و واقعیت هر بخش است؛ سرانجام، قدرت حافظه بشری را در بازسازی و چیدن بخش‌ها با بهترین و کامل‌ترین شیوه به کار می‌برد. بدون تحلیل جامع، تفکر راهبردی خلاقانه حتی برای تفسیر راه‌کارهای راهبردی موفقیت‌آمیز نیز مشکل است. خلاقیت شامل درک، ایده‌پردازی، تصویرسازی ذهنی و توانمندی سازگاری است — که همگی از توانمندی‌ها و ویژگی‌های فکری بشر است؛ به طوری که اوهمی، در نظر خود در این باره، به بالندگی ذهنی به همراه توانمندی سازگاری هوشمندانه برای دادن پاسخ‌های واقع‌گرایانه برای تغییر شرایط اشاره می‌کند.

بررسی‌ها و دقت نظرها، در این نوع طرز تفکر، خلاقیت را هم‌سو با حل مشکلات هدایت می‌کند تا ایده‌هایی به وجود آید که مشکلات را به شیوه معقول و مناسب حل کند. حتی در این باره لیدکا نیز بیان می‌کند که تفکر راهبردی نوعی فرضیه‌پردازی است که در ارتباط با تفکر تحلیل‌گرایانه و خلاقیت است؛ ولی او بحث می‌کند که تفکر راهبردی فقط دادن جواب

به یک سؤال نیست، بلکه باید بررسی گسترده و درکی وسیع از مشکلات برای بررسی هزاران سؤال ممکن دربارهٔ موضوع و یافتن بهترین جواب‌ها از میان آن‌ها باشد (Liedtka, 1998, pp.123-124). به این منظور، گرتز نیز این دیدگاه را حمایت و اضافه می‌کند که تفکر راهبردی باید هم‌راستا با کاربرد نوآوری برای تغییر مسائل مبهم و بلا تکلیف در سازمان باشد؛ سرانجام، باید تمام یافته‌ها و تغییرات مطابق با تغییرات محیطی در سازمان باشد. این بیان همچنین با نظر اُشانسی در یک راستاست؛ وی اظهار می‌دارد راه‌کارها باید مطابق با حل مشکلات باشد و همواره باید نظامی آینده‌نگر به همراه توسعهٔ فرضیه‌ها، ایده‌ها و موضوعات، برای بررسی و تحقیق بیشتر، به همراه کاربرد آن‌ها با تحلیل و درک موضوعات برای حل کردن مشکلات در نظر گرفته شود. به عبارتی دیگر، موفقیت تفکر راهبردی طبق نظر آکور و انگیست بسیار مهم و حیاتی است؛ آنان همواره بیان می‌کنند که آگاهی از نکات کلیدی هر مشکل بر پایهٔ انتقاد شخص - صرف نظر از توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات و طبیعت کاوش‌گرایانه این موضوعات - بر پایهٔ تحلیل‌ها، خلاقیت‌ها و کاربرد آن‌ها با همدیگر است. برای ونگاترامن کاربرد تمامی جنبه‌ها تا جایی که تمرکز بر روی تقلیل هزینه‌ها و کارآمدی هر چه بیشتر باشد بسیار مهم و حیاتی است؛ از این رو وی هر چه بیشتر راه‌کارهایی را که هم تحلیل و هم خلاقیت را به کار برند جست‌وجو می‌کند و آن راه‌کارها را بسیار ضروری می‌داند (Malan et al., 2009).

یکی از موانع بارز خلاقیت در سازمان‌ها باوری است که در عده‌ای از مدیران اجرایی سطح بالای سازمان رایج است؛ آنان عقیده دارند که ساختارهای سازمانی همواره خلاقیت و ابتکار عمل را به مرتبهٔ شرکتی نوپا و تازه توسعه یافته کاهش داده است. به طور نمونه، عدهٔ زیادی از افراد در داخل و حتی خارج از این سازمان‌ها همواره می‌خواهند هر چه بیشتر دربارهٔ شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان بدانند. برای مثال، آن‌ها همواره در پی یافتن پاسخ پرسش‌هایی از این گونه هستند که برای انجام دادن کارها و حل مشکلاتشان باید به چه کسی رجوع کنند و یا چه کسی در برابر آن‌ها پاسخ‌گو است. بنابراین، اگر ساختار سازمان ضعیف باشد، مثلاً ساختارهای سازمانی‌ای در نظر گرفته شود که همواره پریشانی، ابهام و تعارض در عملکرد خود به وجود می‌آورند؛ در عین حال افراد و گروه‌های متخصص و خلاق

که همواره به طور راهبردی فکر می‌کنند در چنین سازمان‌هایی دچار سردرگمی خواهند بود و در بعضی از مواقع حتی در پاسخ به سؤالات ابتدایی و پایه‌ای سازمان ضعیف عمل خواهند کرد؛ مانند اینکه همواره از خود خواهند پرسید آیا ما تا به حال به دلیل نادیده گرفتن ساختار سازمانی که وظایف هر شخص را صریح و دقیق نشان می‌دهد موفق و کارآمد عمل کرده‌ایم یا ناموفق بوده‌ایم (Hughes & Colarelli, 2005, p. 194). خلاقیت و نوآوری حتی امکان دارد در موارد بسیار نادری در سازمان اتفاق افتد و سپس نادیده گرفته شود. از این رو باید همواره توجه کرد که، اگر کارکنان سازمان از خود خلاقیتی نشان دادند، ظرفیت‌های آن فوراً برای دوره‌ای طولانی مدت، یعنی زمانی که کارآمدی و اثربخشی را بالا برده باشد، در نظر گرفته و اجرا شود.

سطح راهبردی در ساختن تصمیمات کمتر بر پایه منطق و بیشتر بر پایه درک و بصیرت درونی منابع انسانی و افراد سازمان است. بنابراین کسب روشی حساب شده به منظور خلاقیت و نوآوری در هنگام اعمال یک راه کار و استفاده از آن روش حساب شده بدون شک خواهد بود (Jelenc, 2008).

### تفکر شهودی

مغز همواره از راه چشم پرتوهای باریک گوناگون نوری را از شیء دریافت می‌کند و در عرض یک میلیونم ثانیه آن‌ها را پردازش و مکان، موقعیت و تمام حالت‌های ممکن شیء را شناسایی می‌کند. این پدیده حتی با استفاده از ماشین حساب برای موقعیت‌های بسیاری سخت و حتی غیر ممکن است که به طور دقیق آن را در زمانی کوتاه به صورت ماشینی محاسبه کرد. مهم نیست که حافظه ما درک این واقعیت‌ها را به شکل طراحی شده‌ای از قبل می‌دانسته است 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 می‌پذیرد بسیار مهم و نیز پیچیده است (Myers, 2004)؛ اگرچه درک واقعیت‌ها بر مبنای تفکر و استدلال شهودی به مثابه بخشی اساسی و مهم در تفکر راهبردی است و حتی خود ادبیات مدیریت برای درک و تفسیر موضوع آن به طور عجیبی ساکت و صامت است. این واقعیت شامل دیدگاهی تفسیری-

تاریخی است که در ارتباط با فلسفه و نظریه مدیریت است و حتی درک و فهم اجزای یک پدیده را نیز شامل می‌شود (O' Shanassy, 1999). در این باره کارل جانگ بیان می‌کند که تفکر شهودی پدیده‌ای را برخلاف آن پدیده تفکیک و شناسایی نمی‌کند و آن را همان‌طور که هست می‌بیند. از این رو نکته مهم در اینجا این است که چیزهای مرتبط با این نوع تفکر نوعی استدلال‌گرایی از طریق حواس شش‌گانه بشری و مانند آن است. از این رو، این نوع تفکر بر پایه استدلال شهودی و انتزاعی پدیده‌ای را برخلاف عقلانیت نیز قبول نمی‌کند و حتی می‌تواند فرایندی کاملاً تصادفی، که شامل حدس و گمان است، نیز باشد. این نوع استدلال شکلی پیچیده از استنباط و استدلال بر پایه اطلاعات و تجارب کسب‌شده چندین و چندساله یک کارشناس نیز می‌تواند باشد. تفکر شهودی یا استدلال‌گرایی شهودی به این مفهوم است که شخص قادر باشد هر شرایط و وضعیتی را به هر چیزی که تا به حال دیده و شنیده و یا تجربه کرده است نسبت دهد، مانند احساس، مزه و حتی تجارب کسب‌شده درباره یک پدیده (Khatri & Alvinng, 1993). همچنین پلسنر و همکارانش بیان می‌کنند که شواهدی تجربی از کارهای صورت گرفته قدیم و اخیر در این زمینه وجود دارد که ثابت‌کننده ادعاهای اساسی و پایه‌ای از این رویکرد است (Plessner et al., 2008). شهود عمدتاً به صورت ناخودآگاه بر تجربیات قبلی آدم‌ها مبتنی است؛ وقتی چیزی یک بار کار کرده است، نتیجه شهودی این است که دفعه بعد هم کار خواهد کرد. مثالی که نورتون می‌زند این است که مدیری قبلاً کارمند بسیار خوبی داشته که از نظر ایجاد ارتباط چشمی هم خوب بوده است. او، برای انتخاب کارمند بعدی، معیار اصلی‌اش را برقراری ارتباط چشمی خوب در نظر می‌گیرد. این هم یکی از معایب شهود است، متوجه شدید اشکال کار کجاست؟ شهود دو متغیر کاملاً مستقل را با هم می‌سنجد! تفکر شهودی دارای ویژگی‌های متمایز دیگری به این شرح است: غیر متمرکز است؛ غیر خطی است؛ نیازمند زمان نیست؛ در یک زمان می‌تواند موضوعات بسیاری را ببیند؛ زاویه دید وسیع دارد؛ قلب‌محور است؛ دارای قدرت جهت‌یابی زمانی و مکانی است و تمایل به عینی‌سازی دارد (Nobel, 2011).

## نقش شهود در تفکر راهبردی

در ادامه گفته پلسنر در جملات بالا، اوهمی بحث را با متن توصیفی خود این چنین بسط می‌دهد که ذهن راهبردشناس، در هنگام ساختن تصمیمات، اطلاعات را بر روی هر دو نیمکره چپ و راست مغز خود وفق می‌دهد و این عمل، پیوسته، با فایده درک و فهم مفاهیم و خلاقیت بنا بر تحلیل سختی که بر روی آن صورت می‌پذیرد همراه است. پس بهترین روش برای موشکافی و کالبدشکافی یک وضعیت به صورت اجزای تشکیل‌دهنده آن و شباهت‌سازی آن در قالب الگوی رفتاری مطلوب، که می‌توان بر آن استناد و تکیه کرد، فقط کاربرد یک روش‌شناسی مرحله به مرحله مانند تحلیل مرحله‌ای سیستم‌ها نیست. این عمل حتی اگر صورت پذیرد، به مثابه ابزاری است که ایده‌پردازی غیر خطی می‌تواند به کار برد. از این رو متفکران راهبردی حتی فکرهای خود را به زیرکی و ذکاوت با رویکرد سیستم‌های سنتی و متعارف، که بر پایه تفکر خطی است، مقایسه می‌کنند و همواره ایده‌های خود را با روش‌های تفکر شهودی نیز مقایسه می‌کنند و، در پایان، نتایج را بررسی و بر مبنای انواع تحلیل‌های گوناگون بهترین فکر را بیان می‌کنند. به این منظور، بهترین راه کار ممکن ترکیبی از تحلیل معقول و منظم است که بر پایه ذات و طبیعت واقعی پدیده‌هاست و استقرار مجدد اجزای پدیده بر مبنای تصویرسازی ذهنی راهبردشناس که همه موضوعات گوناگون را به شکل الگویی جدید که از کاربرد تفکر غیر خطی ذهن بشری خود حاصل شده است بیان می‌کند (O' Shanassy, 1999).

فلسفه یونان باستان و خصوصاً فلسفه ایده‌پردازی ارسطویی- افلاطونی بیانگر این است که کاربرد این نوع ایده‌پردازی و طرز تفکر در آن دوران بین فیلسوفان آن زمان رایج بوده است و آن را استدلالی و یا تفکر برهانی می‌نامیدند که خود حتی دربردارنده تفکر شهودی و انتزاعی نیز بوده است. واژه عادی برای این نوع تفکر در یونان باستان «دیانونیا» به معنای آخرین درک و تفکر به کار برده می‌شد. از تعدادی از ویژگی‌هایی که به تفکر شهودی مرتبط‌اند تاکنون از آن تاریخ فقط یکی باقی مانده است؛ این ویژگی بیشتر در مسیر اصلی فلسفه آنگلوفون<sup>۱</sup> کاربرد دارد و معنای آن ایده‌ای از دانش غیر استنتاجی است. بنا به نظر

1. Anglophone philosophy

امیلسون<sup>۱</sup> در فلسفه بین قاره‌ای موضوعات بسیار پیچیده است؛ برخی دیگر از جنبه‌های تفکر شهودی تا حدی نیز در ایده‌پردازی‌های آلمانیان واقع‌گرا باقی مانده است.

جدول شماره (۱): مقایسه تفکر استدلالی و شهودی (Henden, 2004)

تفکر شهودی و انتزاعی	تفکر استدلالی
غیر استنتاجی	استنتاجی
غیره دوره‌ای	دوره‌ای
تقریباً بسته	باز
بدون چهارچوب	با چهارچوب
بدون بیان صریح	با بیان صریح
مصون از خطا	دارای خطا

مدیران سطح بالای سازمانی در سازمان‌های بزرگ ابتدا نیازهای خود را به صورت ذهنی تصویرسازی می‌کنند تا مقدمه‌ای برای تفکر راهبردی صریح در آن سازمان‌ها باشد. در جنگ جهانی دوم، نیازی بسیار اساسی برای تفکر راهبردی برای بخش‌های گوناگون اقتصاد و تجارت به همراه کنترل نظامی در آن بخش‌ها بیان شد؛ به طوری که منجر به تخصیص منابع نایاب و کمیاب در همه بخش‌های اقتصاد شد. در این موضوع، تفکر مینتزبرگ نیز موجب تصویرسازی از توسعه یک‌سری از تلاش‌های تحقیقاتی به دست آمده شد؛ تا جایی که بیان می‌کند این واژه منحصراً برای همه انواع تفکر در مدیریت راهبردی نیست. وی تأیید می‌کند که تفکر راهبردی بخشی اساسی از تفکر با ویژگی‌های مخصوص و منحصر به فرد است؛ همچنین ادعا می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی تحلیل‌گرایانه با هدف برنامه‌ریزی راهبردهای شناخته‌شده پیشین است تا نتیجه‌اش تصویر کلی یکپارچه‌ای از سازمان باشد (Henden, 2004). در کنار آن، لیدکا بیان می‌کند که تفکر راهبردی روش مخصوصی از تفکر است که به پنج بخش خاص طبقه‌بندی شده است؛ وی متذکر می‌شود که

1. Emilson

این بخش‌ها باید در کنار هم و با هم به سوی اهداف سازمان در حرکت باشند؛ این اهداف عبارت است از: ۱- چشم‌انداز نظام‌مند، ۲- تمرکز بر قصد (نیت راهبردی)، ۳- تفکر فرضیه‌محور، ۴- تفکر در زمان، ۵- فرصت‌طلبی هوشمندانه. صاحب‌نظران ذکر شده بیان می‌کنند که این گروه از افکار انعطاف‌پذیرتر از ایدئولوژی شناخت سازمانی است. در این بیان‌ها، ما به تعدادی از مفاهیم سنگین که به تفکر شهودی وابسته‌اند پی می‌بریم؛ برای مثال: تفکر تاکور و کالینگو نمونه‌ای از این افکار است؛ آنان تفکر راهبردی را به مثابه چهارچوبی که بخش‌های گوناگون سازمان را ثابت و پایرجا و مرتبط به همدیگر نگاه می‌دارد و عمل می‌کند معرفی می‌کنند. اجزای تفکر راهبردی به مثابه رشته‌ای از طناب که یک سلسله از دانه‌های مروارید (مانند تسبیح) در کنار هم بدون اینکه از هم جدا شده باشد و رشته نخ نیز بدون اینکه خود دیده آن‌ها را محکم به هم وصل کرده و ارتباط داده است. این رویکرد شباهت زیادی نیز به تفکر و ایده‌پردازی توناکا و کونا و شیمیزی، که مربوط به مدیران سطح بالای ژاپنی است، دارد و بیان می‌کند که درک و فهم این نوع تفکر به مثابه تفکر شهودی و یا همانند آن است که منجر به جذب یک توانایی به طور وسیع و گسترده برای درک جامعی از ساختار کلی از اطلاعات در سازمان می‌شود. در واقع، به مثابه حس ششم است که در تضاد با طرز فکر خطی است (Liedtka, 1998).

تفکر راهبردی با ترکیب و تلفیق، استفاده از شهود و تفکر خلاقانه در تمام سطوح سازمان سروکار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفاوت از آینده است؛ این نوع تفکر تفکر واگرا را تشویق می‌کند (پورحسینی، ۱۳۸۷). اینسهاردت و زباراکی نیز درباره پیچیدگی تفکر راهبردی و شناخت آن بیان می‌کنند که پژوهش تفکر شهودی راه‌کاری است که منجر به ایجاد دیدگاهی واقع‌گرایانه از چگونگی عمل متفکران راهبردی می‌شود؛ آنان می‌گویند که مدیران همواره به اطلاعات واقعی به موقع، که منجر به رشد و توسعه تفکر و استدلال شهودی و انتزاعی‌شان می‌شود و به کمک آن می‌توانند واکنش سریع و صحیح در برابر تغییرات محرک و انگیزش‌ها پاسخ دهند، نیاز دارند؛ از این رو این عمل همواره با دو عنصر جدانشدنی تفکر راهبردی، یعنی قوه درک و تحلیل‌گرایی خلاق حاصل خواهد شد؛ حتی دی‌ویت و میر این نظر را به گونه‌ای بیان می‌کنند که گویا در ارتباط عمیق در حوزه راهبرد آن‌ها همواره می‌پرسند که ساختار بنیانی درک فرایند راهبردی و تفکر آن چیست. طیف



وسیعی که برای پاسخ به این سؤال وجود دارد ناشی از دیدگاهی است که به هیچ گروهی از ایده‌های آینده‌نگر به هم پیوسته نیز مرتبط نمی‌شود. گرچه بر این تأکید دارد که تفکر معتدل و تولیدنگر چه چیز نامیده شود. این شناخت و تمایز خود بیشتر بر روی پیچیدگی‌های این تفکر در خلال ایده‌پردازی آن نیز اشاره داشته و تا حدودی بیانگر دیدگاه‌های ملموس هم است؛ اگرچه حتی ممکن است صحیح نباشد (Henden, 2004).

راه کار راهبردی اغلب برای حل مشکل کمتر به اذهان خطور می‌کند، ولی، اگر استفاده شود و بخش‌هایی از یک مشکل بدیع و اساسی به طور دقیق‌تر موشکافی و بررسی شود، منجر به ایجاد راه‌کاری بهتر می‌شود که به راحتی فهمیده شود. هدف راهبرد برگرداندن و تغییر و ریشه‌یابی مشکلی نو به صورت فرصت بهینه و یا حتی استقرار نوع دیگری از راهبردهای بهینه با یک‌سری از اعمال و رفتارهاست که منجر به نتیجه‌ی اساسی و یا نتایج بهتر و مفهوم‌تر شود. صراحتاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان و حتی کارکنان خوب در سازمان ایده‌پردازان موقعیت‌شناس هستند؛ این‌گونه افراد حتی می‌توانند افرادی با تفکر شهودی و یا تفکر راهبردی و یا حتی ترکیبی از هر دو تفکر باشند؛ اما برای سازمان اجرا کردن راهبرد با فرایند کاملاً تعریف‌شده و معین باید به این صورت باشد که ابتدا راهبرد در سازمان بسط یابد و به طور دقیق و کلی و با زبانی مفهوم در نوع دستورات تصمیم‌گیری‌ها و پروژه‌های عملی برای کارکنان سازمان ترجمه شود و سپس افراد سازمان مراحل اجرای آن را به صورت کاملاً هماهنگ و تیمی پیگیری کنند؛ در این صورت است که هر شخص در سازمان می‌تواند حتی حامی و پشتیبانی برای اجرای آن باشد. به طور خاص، مدیران می‌توانند تصمیمات راهبردی در قالب ایده‌پردازیهای شهودی و راهبردی بگیرند و ایده‌ها، طرح‌ها و راه‌کارها را برای دادن پاسخ‌هایی که هم‌سو با امکان درک و مقبولیت و کارآمدی بیشتری در سازمان باشد به کار برند (Lokaszewskis, 1998).

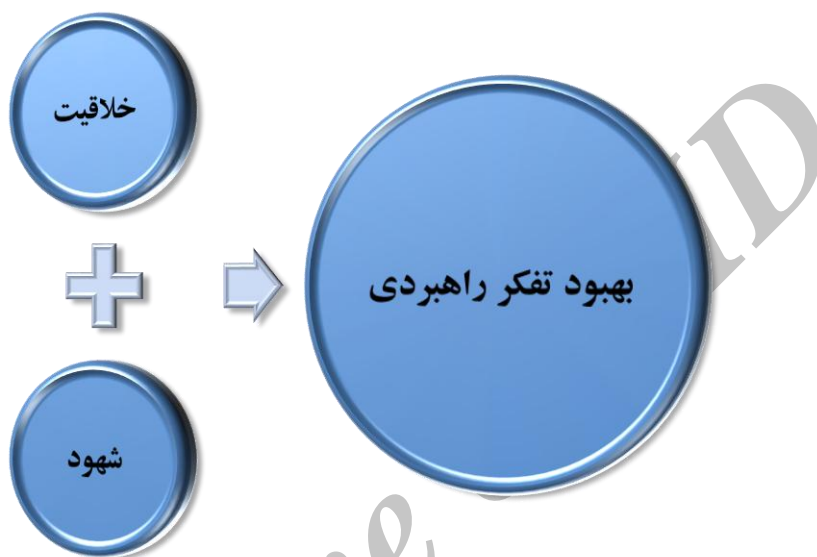
## نتیجه‌گیری

در پی تمامی مطالب گفته‌شده درباره‌ی شهود و خلاقیت، این‌گونه به نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌ها، مخصوصاً مدیران کشورهای جهان سوم، برای تقویت توانایی تفکر

راهبردی خود، به این دو عامل توجه لازم را ندارند. این مدیران، در نتیجه بی‌توجهی به ترکیب این دو عامل مهم، در فرایند خلق راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی و سرانجام تصمیم‌گیری‌شان دچار مشکل می‌شوند. هر مدیری باید خلاقیت داشته باشد. خلاقیت، طبق تعاریف صورت گرفته در متن، یعنی به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمان‌ها به بازسازی سازمان‌ها بستگی دارد. بازسازی سازمان‌ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف حاصل می‌شود.

در این مقاله، درباره خلاقیت مطالب بسیاری ذکر شد؛ حال، با استفاده مباحث صورت گرفته، باید به این سؤال پاسخ دهیم که چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند. تمامی افراد سازمان از استعداد خلاقیت برخوردارند؛ بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد، زیرا آنچه مهم‌تر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است. در صورت آزادسازی ذهن از پیش‌فرض‌ها و الگوهای زنجیره‌ای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌توان دو برابر افزایش داد. مدیران باید بین خلاقیت و شهود تمایزی اساسی قایل شوند و برای تقویت هر یک از آن‌ها با استفاده از راه‌کارهای مناسب اقدامات لازم را انجام دهند.

برای مدیر، هیچ ادراکی مهم‌تر از فهم کسب‌وکار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل مؤثر و روابط بین آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده‌هایی برای بهره‌برداری از آن‌ها تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر راهبردی رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر راهبردی مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب‌وکار و به‌کارگیری خلاقیت برای خلق ارزش‌های جدید فرامی‌خواند. این شیوه تفکر چشم‌اندازهایی متمایز از رقبای هم‌راه دارد؛ چشم‌اندازهایی که می‌تواند راهبردهای نوآورانه و مزیت‌بخشی را سبب شود.



شکل شماره (۱): ارتباط خلاقیت و شهود و بهبود تفکر راهبردی

در خاتمه مطالب و در راستای تعاریفی که از شهود و خلاقیت و جایگاه آن‌ها اشاره شد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها و در حالت کلی تمامی افراد، برای ارائه راهبرد صحیح و تصمیم‌گیری درست و بجا، به دو عامل اساسی شهود و خلاقیت بیشتر توجه کنند؛ در تفکر راهبردی برای طراحی و ایجاد راهبرد باید ذهن را، تا جایی که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزادند می‌توانند راهبردهایی به وجود آورند که، نه فقط مسیر سازمان خود، بلکه مسیر حرفه خود را تغییر دهند. شکل شماره (۱) نیز بیانگر تأثیر مجموع خلاقیت و شهود در بهبود تفکر راهبردی است.

## منابع

- Baloch, Qadar Bakhsh & Inam, Maria (2008). "Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage", *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 1, No. 2.
- Baron, Jonathan (2008). *Thinking and Deciding*, United States: Cambridge University Press.
- Bonn, Ingrid, (2005). "Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5.
- Flaherty, Carol & Associates, Zonis (2007). *Building Culture Strategically*, Washington: National Institute of Corrections.
- Goldman, Ellen & Casey, Andrea (2010). "Building a Culture That Encourages Strategic Thinking," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17 No. 2.
- Henden, Gisle (2004). *Intuition and Its Role in Strategic Thinking*, BI Norwegian School of Management, N-1302 Sandvika.
- Hughes, Richard & Colarelli, Beatty, (2005). *Becoming a Strategic Leader*, United States: Jossey-Bass.
- 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.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, England: Pearson Education Limited.
- Khatri, Naresh & H. Alvin NG (1994). *Role of Intuition in Strategic Decision Making*, Nanyang Technological University.
- Liedtka, Jeanne (1998). "Strategic Thinking: Can it be Taught?," *Long Range Planning*, Vol. 31, No.1, pp. 120-129.
- Loehle, Craig (2000). *Thinking Strategically: Power Tools for Personal and Professional Advancement*, United States: Cambridge University Press.
- Loehle, Craig (2010). *Becoming a Successful Scientist: Strategic Thinking for Scientific Discovery*, New York: Cambridge University Press.
- Lukaszewski, Jim (1998). *Strategy How to Develop to The Mind of a Strategist*, <http://www.e911.com/monos/articles/02.pdf>
- Malan, Renee; Erwee, Ronel & Rose, Dennis, M. (2009). "The Importance of Individual Mental Models for Strategic Thinking in Organisations," in: *ANZAM 2009, Sustainable Management and Marketing*, 01-04 Dec 2009, Melbourne, Australia.

Myers, David (2004). *Intuition: Its Powers and Perils*, United States: Yale University Press.

Nobel Carmen (2011). Are We Thinking Too Little, or Too Much?, [http://www.mbadepot.com/external\\_link.php?ID=17366&url=http%3A%2F%2Fhbswk.hbs.edu%2Fitem%2F6630.html](http://www.mbadepot.com/external_link.php?ID=17366&url=http%3A%2F%2Fhbswk.hbs.edu%2Fitem%2F6630.html)

Plessner, Henning; Betsch, Cornelia & Betsch, Tilmann (2008). *Intuition in Judgment and Decision Making*, New York: Taylor & Francis Group, LLC.

Sadler, Philip (2003). *Strategic Management*, UK: Kogan Page Limited.

O' Shannassy, Tim (1999). *A Continuum of Views and Conceptualisation*, RMIT Business, <http://mams.rmit.edu.au/5rbhieqtd5o.pdf>

Sloan, Julia (2006) *Learning to Think Strategically*, United States: Sloan International, Inc.

Zand, Dale (2010). "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques," *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 3

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، تهران: نی.

پورحسینی، سید جواد (۱۳۸۷). «ریشه‌یابی تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک»، تدبیر، شماره ۱۹۴.

رسولی ثانی‌آبادی، عفت (۱۳۸۷). راه‌کارهای ارتقاء علوم انسانی و رشته‌های آن در کشور، ترویج تفکر انتقادی و خلاق، تهران: کنگره علوم انسانی.

رضائیان علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.

مهدوی‌زاده محمد، و حمیدرضا ضرغامی (۱۳۹۰). «خلاقیت و نوآوری رمز دست‌یابی به راهبردهای رقابتی اثربخش در هزاره سوم: ارائه مدل مفهومی تعدیل یافته راهبردهای رقابتی پورتر بر مبنای نوآوری»، ارائه‌شده در پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، تهران.

مهین زعیم، بتول (۱۳۸۷). «مقایسه میزان خلاقیت و ویژگی‌های شخصیتی دانشجویان سال اول (ورودی ۷۸) رشته‌های هنر، علوم انسانی و مهندسی و پزشکی دانشگاه تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی و علوم تربیتی، به راهنمایی کیانوش هاشمیان، دانشگاه الزهرا.