

پیشگفتار

موضوع "تفکر استراتژیک" در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است.

از دیدگاه مینتزرگ^۱، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. آنها سازمان را آن گونه که باید باشد می‌بینند نه آن گونه که هست. در نتیجه می‌توان تفکر استراتژیک را پیش درآمدی بر طراحی آینده سازمان دانست. به نظر دیویس^۲ چالشی که در جوامع مختلف، وضعیت مدیران را نگران کننده می‌نماید، آن است که بسیاری از مدیران، نمی‌دانند که نمی‌دانند. آنها توانایی تلاش و یافتن راه کارهای مختلف را دارند ولی توانایی آنها زمانی مفید خواهد بود که آنها از ندانسته‌های خود، آگاهی داشته باشند. در وضعیت فعلی، آنها نمی‌توانند عملکرد موجود را بهبود دهند. اگر یک مدیر بخواهد مؤثر^۳ واقع شود، باید مهارت‌های مربوط به تفکر استراتژیک خود را بهبود بخشد. تفکر استراتژیک ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا با تغییرات روبرو شده و برای ایجاد تحول، برنامه‌ریزی نموده و فرصت‌های جدید را تجسم نمایند. تفکر استراتژیک بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تاثیر حیاتی دارد، چرا که شناخت فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف و استراتژی‌های منتج از آنها تحت تاثیر قدرت فکر استراتژیست‌های یک سازمان بوده و از طرفی، اجرای استراتژی نیز بدون تفکر استراتژیک، بدرستی انجام نخواهد شد.

گرت (۱۹۹۵b) تفکر استراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف می‌کند که مدیران ارشد از آن طریق می‌توانند «فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند» تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند. مینتزرگ (۱۹۹۴) ادعا می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد. توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است. فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی به‌عنوان یک کمبود اساسی در سازمانها به شمار می‌رود. بر اساس نتایج تحقیقی که با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران کشورهای آسیایی

1. mintzberg

2. Stanley Davis

3. Effective

انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ‌دهندگان به عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است.

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیر مادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود.

از این رو بهبود توانایی تفکر استراتژیک در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرایند مدیریت استراتژیک لزوم ارائه مدلی جهت سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران را بیش از پیش نمایان می‌سازد. تفکر استراتژیک فرایندی خلاقانه و واگرا بوده که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است. در پایان مدلی ارائه خواهد شد که مدیران سطوح مختلف می‌توانند تفکر استراتژیک خود را بسنجند و با آگاهی از وضعیت دانایی خود، نقاط قوت خود را افزایش داده و نقاط ضعف خود را تقویت نمایند. و با ایجاد چارچوبی یکپارچه از دیدگاهها و آرمانها، سازمان را به مطلوبترین وضعیت ممکن بهبود بخشند.

سرعت سرسام آور تغییرات در دنیای کنونی، بدین معناست که روش‌های متداول مدیریت نمی‌توانند مناسب تغییرات باشند. هنگامی که تغییرات جزیی بود، می‌توانستیم از تجربه استفاده کنیم ولی هنگامی که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج بسیار عمده و غیرقابل برگشت هستند، نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه‌های مدیریت استفاده کرد. با تمام اهمیت و جایگاه حیاتی تفکر استراتژیک در سازمانها، ضمن این‌که هنوز در مباحث نظری، مبانی روشن و قابل استفاده‌ای از آن به مدیران و سازمانها ارائه نشده، نمونه‌های کاربردی را کمتر در تفکر مدیران سازمانها احساس می‌کنیم. پس از گذشت چهار دهه از ظهور این شیوه مفید و ارزشمند تفکر، هنوز برخی اندیشمندان مانند؛ اتون لارنس^۱ (۱۹۹۹) با عبارتی از قبیل «در این که دقیقاً مراد از عبارت تفکر استراتژیک چیست، تلقی روشنی وجود ندارد و این امر موجب سردرگمی قابل ملاحظه‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک شده است.»

از دیدگاه ماهوی «تفکر استراتژیک» یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر است و کدام یک نیست. بدون این تشخیص صرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت. کن، ایچی اومی^۲ در کتاب تفکر یک استراتژیست می‌نویسد «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هرچند که به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی تحمیل کنید، نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد.» مدیریت یک سازمان در فقدان تشخیص عوامل مؤثر موفقیت، به رانندگی خوب در یک جاده

1. Lawrence eton
2. kohmae

اشتباه قابل تشبیه است در چنین شرایطی، تلاش برای حرکت سریع‌تر، به دوری از هدف می‌انجامد و نتیجه‌ای جز اتلاف منابع را در بر نخواهد داشت.

ویژگی اصلی تفکر استراتژیک، توانایی به دست آوردن نگرشی کلی از آینده سازمان و محیط آن است. این امر مستلزم درک این است که مسائل و مباحث مختلف چگونه به هم ارتباط پیدا می‌کنند، چگونه بر هم اثر می‌گذارند و یک راه حل را در یک زمینه خاص چه اثری بر دیگری می‌گذارد. رفتار حاصل از تفکر استراتژیک، سازمان را تمایزگرا و دنباله‌روی از دیگران را از مجموعه ارزش‌های او خارج می‌سازد. از آنجا که مدیران در جهت اهداف سازمان باید تصمیمات کلیدی را اتخاذ کنند، با تصمیمات اشتباه، چه بسا سازمان متحمل ضررهای مادی و معنوی جبران ناپذیری شود؛ لذا داشتن تفکری استراتژیک برای مدیران سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد تا از بروز اشتباهات مدیران بکاهد و به بهبود عملکرد سازمان بیانجامد. بر اساس تفکر استراتژیک چارچوبی ارائه می‌شود که در نتیجه آن سازمان به اهداف خود با نگرش صحیح مدیرانی استراتژیست دست می‌یابد. حال باید بدانیم که آیا مدلی ایرانی وجود دارد تا بر مبنای آن تفکر استراتژیک مدیران سازمان‌ها آموخته شود تا با تکیه بر آن مدیران بتوانند بر موانع و چالش‌های پیشرو و غیرقابل پیش‌بینی سازمان فائق آیند؟

برجسته‌ترین ویژگی انسان نسبت به کل موجودات عالم قدرت تفکر است و تفکر یک نعمت خدادادی است که از آغاز خلقت در فطرت انسان نهاده شده است. تفکر جریانی است که در آن فرد کوشش می‌کند مشکلی را که با آن روبرو شده مشخص می‌سازد و با استفاده از تجربیات قلبی خویش به حل آن اقدام نماید.

تفکر مهارتی است عملی که از طریق هوش بر تجربه تاثیر می‌گذارد. تفکر نهایت چاره‌جویی انسان است، کیفیت آینده ما تماماً به کیفیت تفکر ما بستگی دارد، این نکته هم در سطح فرد، هم در سطح جامعه و هم در سطح دنیا مصداق دارد (دوبونو، فرجی، مترجم، ۱۳۸۷). اگر چه دانش و معلومات یکی از ابعاد تفکر در انسان محسوب می‌شود اما انسان هرگز فرصت کافی را برای اخذ همه دانش‌ها به خصوص در عصر انفجار دانش نخواهد داشت. برای پر کردن چنین خلأ و نیز آماده سازی فراگیران برای آینده ضرورت دارد که آنها به مهارت‌های تفکر مسلح شوند، تا بتوانند خود را با آینده تطبیق دهند و برای تداوم زندگی آمادگی لازم را داشته باشند. بنابراین تفکر مانند نفس برای انسان ضرورت دارد و بدون آن زندگی معنی‌دار ممکن نخواهد بود.

تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است. چه بسا اگر تفکر استراتژیک در سازمان‌های مختلف رشد داشت و یا در صورت شناسایی فقدان یا کمبود این نوع تفکر، به مدیران و کارکنان آموزش لازم داده می‌شد، دیگر شاهد اشتباه‌های مدیران نبوده و با برنامه‌ریزی جهت ایجاد

گزینه‌های آینده، قدرت مانور سازمان را افزایش داده و آن را از بن‌بست شرایط دشوار و غیرقابل پیش‌بینی رهایی می‌بخشید.

بنابراین بنا به ضرورت جهت بررسی برنامه‌های آموزشی موجود و میزان موفقیت آنها در ارتقاء سطح تفکر استراتژیک مدیران نیاز به ابزاری جامع و معتبر می‌باشد تا مدیران از طریق خودسنجی، نقاط قوت و ضعف خود در تفکر استراتژیک آشنا شوند. اما متأسفانه تاکنون در کشور ما هیچ مطالعه‌ای در این زمینه صورت نگرفته است و هیچ‌گونه ابزاری برای خودسنجی تفکر استراتژیک تدوین نشده است. بر این اساس این تحقیق تلاش دارد تا ابزاری معتبر و روا را برای خودسنجی تفکر استراتژیک مدیران تهیه نماید تا مدیران بتوانند با خودسنجی از میزان توانایی تفکر استراتژیک خود، آگاهی داشته و نقص‌ها و کمبودهای تفکر خود را در غالب تفکر استراتژیک بشناسند و برای رفع آنها اقدام نمایند و آموزش‌های لازم را در جهت تقویت و رفع ناتوانایی‌های تفکر استراتژیک بکار ببرند. چرا که رشد و ترقی واقعی منوط به کسب مهارت‌های فکری و افزایش قابلیت‌های فکری است و این امر زیربنا و پایه و اساس تعلیم و تربیت در تمام دوره‌ها محسوب می‌شود.

دکتر جواد سلیمانپور

فائزه خلج

فهرست مطالب

فصل ۱ ضرورت تفکر استراتژیک ۱

- مقدمه ۲
- جهانی شدن ۳
- حرکت از اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی ۴
- تحولات اساسی دنیای کار ۶
- ترویج دانش ۷
- تغییر و آشوب در حال گسترش ۸
- نانو تکنولوژی ۸
- سیر تاریخی و تکوینی تفکر استراتژیک ۱۲
- فاز اول طرح‌ریزی مالی ۱۲
- فاز دوم طرح‌ریزی مبتنی بر پیش بینی ۱۳
- فاز سوم طرح‌ریزی بر پای محیط بیرون ۱۳
- فاز چهارم مدیریت استراتژیک ۱۵
- فاز پنجم تفکر استراتژیک ۱۶

فصل ۲ مفاهیم و عناصر تفکر استراتژیک ۲۱

- مقدمه ۲۲
- مفهوم تفکر استراتژیک ۲۳
- تعاریف تفکر استراتژیک ۲۶
- جوانب تفکر استراتژیک ۲۷
- تفکر سیستمی ۲۷

خلاقیت ۲۸

داشتن چشم‌انداز ۲۸

مدل فرآیند برنامه‌ریزی موربسی ۲۸

تفکر استراتژیک ۲۹

برنامه‌ریزی بلندمدت ۳۰

برنامه‌ریزی تاکتیکی ۳۰

مدل دو سطحی تفکر استراتژیک ۳۱

تفکر استراتژیک در سطح فردی ۳۱

چشم‌اندازی از آینده سازمان ۳۳

تفکر استراتژیک در سطح سازمانی ۳۴

استفاده سازمان از ابتکار و خلاقیت کارکنان ۳۶

تفکر استراتژیک مانند دیدن ۴۳

مدل سه نوع از فرایندهای تفکر ۵۳

فصل ۳ اصول تفکر استراتژیک ۵۷

مقدمه ۵۸

تفکر استراتژیک برای مدیران ۵۸

مدیران میانی و تفکر استراتژیک ۵۹

ویژگی‌های یک متفکر استراتژیک ۶۰

تفکر استراتژیک در گروه‌ها ۶۲

عدم تجانس ۶۳

تفکر استراتژیک در داخل بافت سازمانی ۶۶

فرهنگ سازمانی ۶۷

ساختار سازمانی ۶۸

پاداش و سیستم جبران خدمت ۶۹

تفکر استراتژیک - برنامه‌ریزی استراتژیک ۷۱

رابطه تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک با مکتبهای یادگیری و برنامه‌ریزی ۷۴

تفکر استراتژیک ۷۴

برنامه‌ریزی استراتژیک ۷۶

مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره ۷۶

مکتب برنامه‌ریزی تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی ۷۷

- اصول کلیدی در تفکر استراتژیک ۷۹
- اصل اول تناقض اندیشی ۷۹
- اصل دوم چشم‌انداز اندیشی ۷۹
- اصل سوم بداهه اندیشی ۸۰
- اصل چهارم زمان اندیشی ۸۰
- اصل پنجم مناب اندیشی ۸۰
- اصل ششم چرخه عمراندیشی ۸۰
- اصل هفتم سعی و خطا اندیشی ۸۱
- چالشها و موانع تفکر استراتژیک ۸۱
- عدم داشتن دیدگاه سیستمی ۸۱
- عدم استفاده از مدیریت مشارکتی ۸۱
- عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام ۸۲
- موانع رفتاری و درونی مدیران ۸۳
- کمبود و فقدان مدیران کلیدی ۸۳
- مشکل در همسو کردن اعضاء سازمان (عدم اعتماد سازمانی) ۸۳
- عدم فرهنگ سازمانی مشوق ۸۴
- پژوهش‌های داخلی ۸۶
- پژوهش‌های خارجی ۹۱

فصل ۴ طراحی مدل خودسنجی تفکر استراتژیک ۹۳

مقدمه ۹۴

چکیده ۹۵

