

یالطیف

تفکر استراتژیک در مدیریت

دکتر مهدی مهدوی پور

انتشارات سیمرغ خراسان

۱۳۹۶

مشهد: آزاد شهر امامت ۲۳- پلاک ۱۶۶
تلفن: ۰۹۱۵۴۷۶۱۰۳۰-۰۹۱۵۷۰۰۱۰۳۰

نام کتاب: تفکر استراتژیک در مدیریت
مؤلف: دکتر مهدی مهدوی پور
ناشر: انتشارات سیمرغ خراسان
طراح جلد و صفحه آرا: جواد حقیقت خواه
قطع: رقعی / شمارگان/۱۰۰۰/ چاپ اول / ۱۳۹۶
چاپ: مهرگان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۱۴-۷۴-۸
قیمت: ۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۵	مقدمه
۷	مفاهیم اولیه
۱۰	استراتژی
۱۳	رویکردهای نوین استراتژی
۱۴	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک
۱۵	برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۶	مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۶	تفکر استراتژیک
۲۳	منابع و عناصر تفکر استراتژیک
۲۵	کارکردهای تفکر استراتژیک
۲۶	مشکلات ناشی از عدم برداشت صحیح از ماهیت تفکر استراتژیک
۲۹	اهمیت تفکر استراتژیک
۳۷	در جستجوی بهترین دیدگاه تفکر استراتژیک
۳۹	تفکر استراتژیک و ابعاد اخلاقی
۴۲	تفکر استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۶	چالش‌ها و موانع اجرای مؤثر استراتژی‌ها از دیدگاه صاحب‌نظران
۵۰	تحقیق وارتون - گارتنر
۵۰	تحقیق آموزش اجرایی وارتون
۵۱	رتبه‌بندی موانع
۵۴	فهرست منابع و مأخذ



مدیران همواره با واژه‌های مبهم و چندمعنایی در ادبیات مدیریتی مواجه هستند تبیین این واژه‌ها می‌تواند در شناخت بهتر و بهره‌گیری مؤثرتر از مباحث نظری سودمند باشد. تفکر استراتژیک از این واژه‌هاست و این واژه خود گرفتار چند تعبیری و چندگونه نگری است.

موضوع تفکر استراتژیک در دهه‌ی گذشته در بحث مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه قرار گرفته است. همچنین تحقیقات بسیاری به اهمیت قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره کرده‌اند.

تفکر استراتژیک به‌عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است.

در این کتاب بررسی ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت‌ها، ماهیت و کارکردهای آن برای این شیوه تفکر تشریح می‌شود و امید دارم دیدگاهی اثربخش در مدیران ایجاد کند.

مهدی مهدوی پور

تابستان ۹۶



مفاهیم اولیه

تفکر استراتژیک طرح‌ریزی اقدامات بر اساس یادگیری جدید هست؛ به عبارت دیگر تفکر استراتژیک یک فرایند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت، دور‌نمایه یکپارچه‌ای از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند در واقع می‌توان این‌گونه تعریف کرد که تفکر استراتژیک رویکردی است که چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند.

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر اثر می‌گذارند. بدون این تشخیص، صرف منابع مادی و غیرمادی سازمان برای دستیابی به موفقیت بی‌حاصل خواهد بود.

مفهوم مدیریت استراتژیک طی دو دهه اخیر بیش‌ازپیش مورد توجه متصدیان و دانشمندان مدیریت قرار گرفته است. منظور از مدیریت استراتژیک آن است که مدیران ترتیبی اتخاذ کنند که بین سازمان و محیط در حال تغییر حداکثر تناسب و هماهنگی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک برای تطبیق سازمان در بلندمدت با محیط و پاسخ‌گویی به آن، سیاست‌ها، خطی‌مشی‌ها و بینش و نگرش خود را شکل می‌دهند.

در این مدیریت تحلیل محیط درونی و بیرونی، تنظیم استراتژی یا برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی و کنترل و ارزشیابی استراتژی انجام می‌شود؛ بنابراین این مدیریت موضوعاتی چون برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژی‌های

اصلی را در برمی‌گیرد. هدف از استراتژی در دنیای سازمانی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است؛ اما می‌توان بیان نمود که هدف اساسی مدیریت استراتژیک خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های پرتلاطم است.

در یک نگرش تکمیلی تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط را در ذهن ایجاد می‌کند درحالی‌که مدیریت استراتژیک با تمرکز بر جزئیات کار، داده‌های دقیق برای تبیین و پیاده‌سازی استراتژی را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند و مدیریت استراتژیک به حرکت سازمان در راستای مشخص‌شده کمک می‌کند.

یک سامانه مدیریت استراتژیک که خوب طراحی شده فکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد. بر اساس نتایج تحقیقی که باهدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی موردنیاز برای کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ‌دهندگان به‌عنوان اولین یا دومین مهارت موردنیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است.



پنج عامل به عنوان مشخصه‌های تفکر استراتژیک شامل این موارد می‌باشند:

۱- دیدگاه سیستمی که در آن متفکر استراتژیک دارای نوعی مدل ذهنی از سیستم کامل خلق ارزش از ابتدا تا انتهاست و وابستگی‌های درون زنجیره ارزش را درک می‌کند.

۲- تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک که سازمان در بلندمدت به آن دست یابد (جهت کلی حرکت سازمان).

۳- فرصت‌طلبی هوشمندانه: باز بودن نسبت به تجربه جدیدی که به ما اجازه می‌دهد از استراتژی‌های مختلفی که ممکن است با محیط در حال تغییر سازمان، تناسب بیشتری دارد کسب مزیت کنیم.

۴- تفکر در طول زمان: استراتژی صرفاً آینده‌نگر نیست بلکه شکاف بین واقعیت موجود و نیت آینده را به هم گره می‌زند اما به گذشته نیز نگاه می‌کند. با پیوند گذشته به حال و اتصال آن به آینده تفکر استراتژیک همیشه تفکر در زمان است.

۵- تفکر فرضیه محور: در تفکر استراتژیک مانند «شیوه علمی» خلق فرضیه و آزمون فرضیه به عنوان فعالیت‌های محوری هستند.

روشن است که با گسترش و توسعه سازمان‌ها و حرکت از محیط باثبات به محیط متغیر، مدیران از عملیات روزمره و کوتاه‌مدت دور می‌شوند و باید به شکل دادن به رفتار دیگران در جهت اهداف سازمان و رسیدن به نتایج مطلوب بیندیشند. به عبارت دیگر امروزه مدیران به سؤالات اساسی یا مبنایی

یا بلندمدت سازمان، چه در زمینه تدوین استراتژی و چه در زمینه اجرا و ارزشیابی آن پاسخ می‌دهند و این همانا به کمک برنامه‌ریزی استراتژیک و اعمال مدیریت استراتژیک امکان‌پذیر می‌باشد. داشتن مدیرانی با قدرت تفکر استراتژیک امروزه از نیازهای اساسی سازمان‌هایی است که در میدان رقابت در تلاش برای متمایز ماندن و پیشرفت هستند.

همین نیاز ما را به سمتی سوق می‌دهد که از خود بپرسیم چگونه می‌توان چنین مدیران مناسبی را که دارای ذهنی باز و واگرا و دارای مهارت تفکر استراتژیک هستند را شناسایی کرد و در رأس امور گذاشت تا سازمان‌ها را در قرار گرفتن در مسیری درست و رو به رشد و همراه با موفقیت یاری رسانند.

سازمان آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های اجتماعی و حساس در هر جامعه‌ای می‌باشد که نقش بسزایی در تعلیم و تربیت جامعه ایفا می‌کند. به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در این سازمان باعث نیل به اهداف والای آن می‌گردد. در این بین استفاده از تفکر استراتژیک و شناسایی عوامل مؤثر بر آن باعث دستیابی سریع‌تر و بهتر به این اهداف می‌گردد.

استراتژی

برای استراتژی تعاریف متعددی ذکر شده است و هر یک از این تعاریف ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است.

برای مثال، دایرة المعارف بریتانیکا استراتژی را از دید نظامی با تعبیر «هنر برنامه‌ریزی و هدایت عملیات» معرفی کرده و برای تمایز ساختن آن با تاکتیک