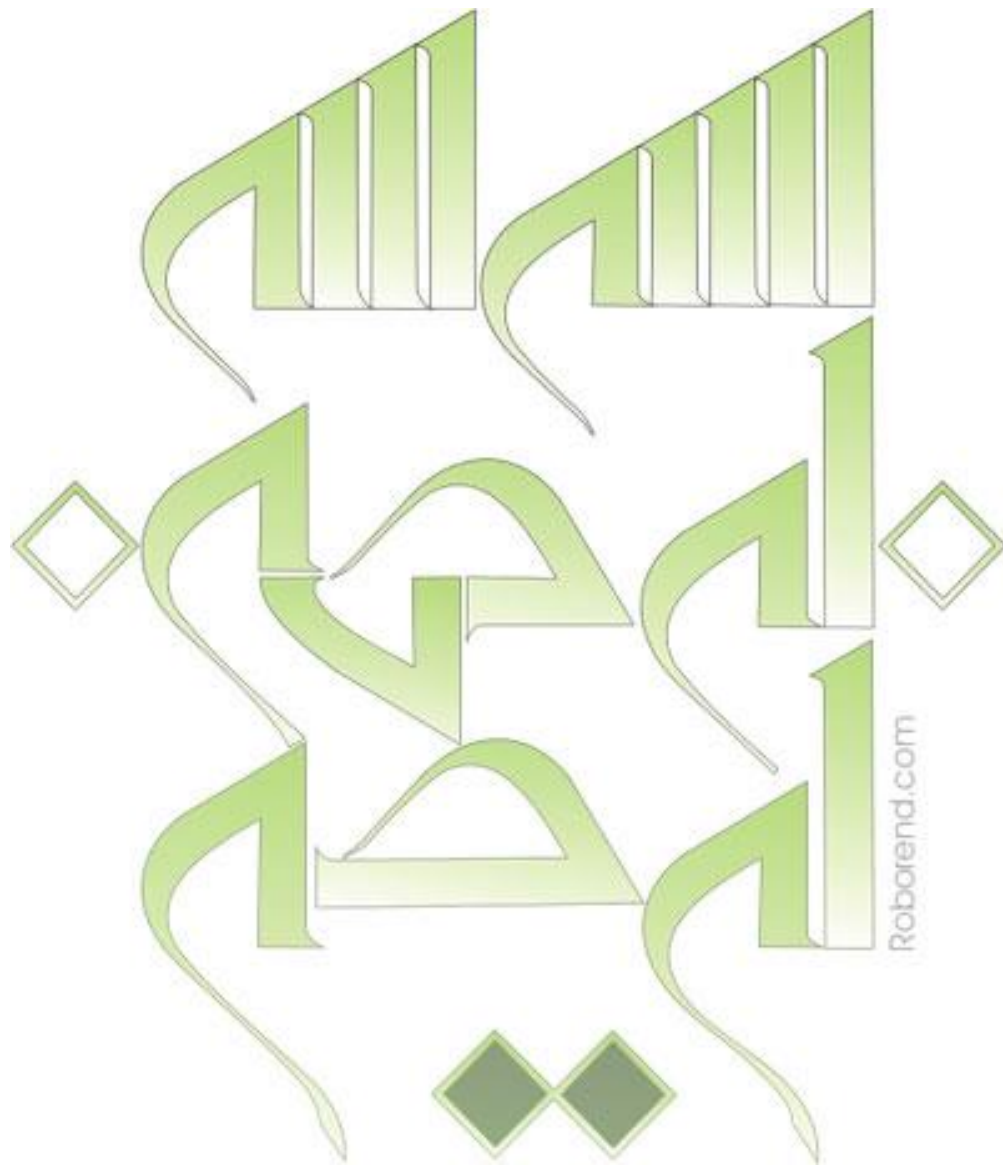




تفکر استراتژیک

تهیه کننده : مهندس سبک روح
درس مدیریت استراتژیک

عناوین مورد بررسی:

- اهمیت منابع انسانی
- مفهوم تفکر استراتژیک
- ضرورت توسعه تفکر استراتژیک

اهمیت منابع انسانی

روند تحولات جهانی کسب و کارها؛

روند حرکت از سوی اقتصاد و محصول بر پایه داراییهای مشهود به سوی اقتصاد دانشی بر پایه داراییهای نامشهود اتفاق افتاده است.

Moving trend from tangible assets to intangible assets.

پیام چنین تحولی با رویکرد انسان مداری در سازمانها :

کارکنان مهم شده اند!

“People is more important”

- به بیان دیگر “اندیشه و تفکر مدیران و کارکنان” به نوعی مزیت رقابتی تبدیل شده است.

- “People thinking” is competitive advantages

در حوزه مدیریت استراتژیک اندیشه و تفکر کارکنان رابه
نام “تفکر استراتژیک” می شناسیم.

“Strategic thinking “

نتایج تحقیقات انجام شده در میان مدیران استراتژیک شرکت ها توسط Management Decision:

مشکل اصلی که توسط اکثر مدیران ارشد، اشاره شد، تفکر استراتژیک بود .

جالب اینکه تفکر استراتژیک مشکلی بود که بدون توجه به وجود یا عدم وجود سیستم برنامه ریزی استراتژیک رسمی یا غیررسمی در شرکتها بروز می کرد.

برای مثال، یکی از مدیران ارشد از یک شرکت با سیستم برنامه ریزی استراتژیک رسمی چنین می گوید: مدیران ارشد ما درگیر جزئیات می شوند و دیدگاه استراتژیک خود را از دست می دهند.

براساس تحقیقی انجام شده، نشان می دهد ۹۰ درصد از مدیران و معاونان،
قدرت استنتاج، ظرفیت یا آموزش لازم را ندارند تا یک هدایت کننده
شایسته برای شرکتشان باشند (GARRATT-1995)

مفهوم تفکر استراتژیک

- برخی آن را به صورت واژه ای قابل تعویض با مفاهیمی چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند.

- برخی دیگر بر فرایندهای مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا گفته اند که برنامه ریزی استراتژیک مناسب به تفکر استراتژیک منجر می شود یا به طور ضمنی فرض کرده اند که سیستم مدیریت استراتژیک که به خوبی طراحی شده باشد، تفکر استراتژیک را در سازمان تسهیل می کند.

مینتزبرگ (۱۹۹۴) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و مفاهیمی چون برنامه ریزی استراتژیک قائل است. او اشاره می کند که برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست و استدلال می کند که هرکدام از واژه ها بر مراحل مختلفی از فرایند توسعه استراتژی توجه دارند . از دید وی، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین و فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد. درحالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت یک نگرش منسجم از موسسه ایجاد می کند. او ادعا می کند که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد.

گرت (۱۹۹۵) تفکراستراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف می کند که مدیران ارشد از آن طریق می توانند فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند.

هراکلو (۱۹۹۸) با مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، بین برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک تفاوت قائل شده است. از دیدگاه وی اولی (یادگیری تک حلقه ای) مشابه برنامه ریزی استراتژیک و دومی (یادگیری دو حلقه ای) مشابه تفکر استراتژیک است. وی ادعا می کند که یادگیری تک حلقه ای شامل تفکر در قالب مفروضات موجود و اقدام براساس مجموعه ثابتی از اقدامات بالقوه جایگزین است. درمقابل، یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش و می دارد و راه حل های جدید و نوآورانه ای را توسعه می دهد که به اقدامات بالقوه مناسبتری منجر می شوند .

تعریف و اجزاء تفکر استراتژیک:

بر اساس تعریف Bonn, 2005 :

تفکر استراتژیک: حل مشکلات استراتژیک در محیطی با پیچیدگی، ابهام و رقابت بالا

اجزاء تفکر استراتژیک:

1. تفکر سیستمی
2. خلاقیت
3. داشتن چشم انداز

۱- تفکر سیستمی:

- کافمن: تغییر دیدگاه از تجزیه سازمان به عوامل خرد و کارمندان به مواجهه با سازمان به عنوان یک سیستم جامع که هر بخش آن با کل سیستم در تعامل است.
- عبور از day to day operational problems و دیدن اینکه چگونه مشکلات دست به دست هم می دهند و مشکل بزرگی را می آفرینند.
- سنجه: ما باید نگاه فرا شخصیتی و فرا رویدادی داشته باشیم. ما باید به ساختارهایی که به رفتارهای فردی شکل می دهند و شرایطی که رویدادهای مطلوب را رقم می زنند توجه کنیم. چنین دیدگاهی نیازمند فهم کامل دینامیک های ضمنی داخلی و خارجی سازمان است.

۲- خلاقیت:

استراتژی عبارت است از ایده ها و توسعه راه حل های نوین برای ساخت مزیت رقابتی، از این رو استراتژیست ها باید خلاق باشند.

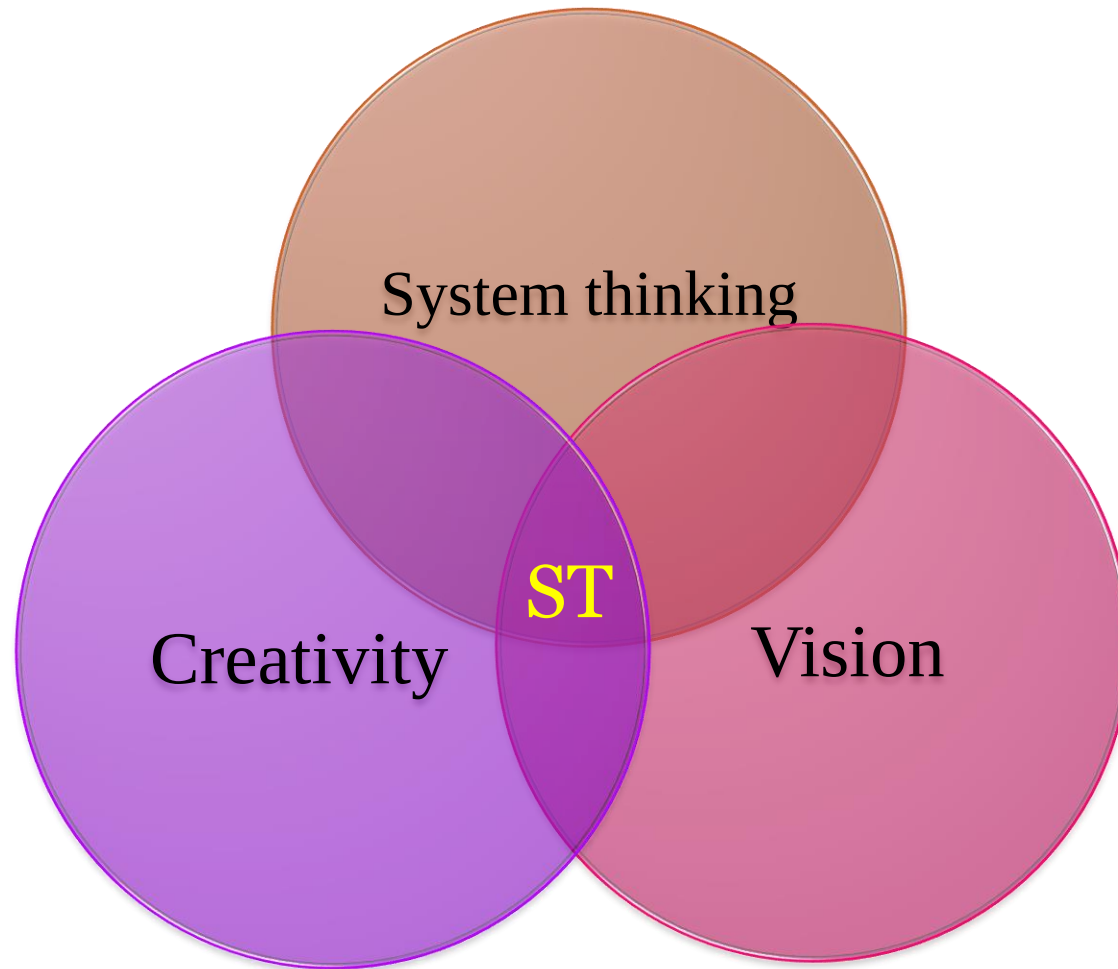
Woodman: خلاقیت عبارت است از ساخت محصولات، خدمات، ایده ها و فرایندهای کاربردی و ارزشمند توسط افرادی که با یکدیگر در یک سیستم اجتماعی پیچیده کار می کنند.

عنصر مشترک همه تعاریف: نو بودن و مرتبط بودن به فعالیت های سازمان

- مهارت تفکر خلاقانه: توانایی تولید راه حل های فراوان برای حل یک مشکل و توسعه و شناسایی الگوها و روش های نامعمول.
- توسعه استراتژی های منحصر به فرد و برنامه های عمل منحصر به فرد.
- De Bono: بدون خلاقیت نمی توانیم به طور کامل از اطلاعات و تجربه ها که در دسترس ماست استفاده کنیم و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی و مفاهیم قدیمی باقی می مانیم.

۳- چشم انداز:

تحقیقات Collins & Porras نشان می دهد که شرکت هایی با ششم قوی نسبت به چشم انداز و هدف در بازار سهام بسیار موفق تر بوده اند. رهبران در این شرکت ها تاکید زیادی بر ساخت سازمان هایی داشته اند که درک عمیقی از دلایل وجودی شان و ارزش های بنیادینشان دارند.



ضرورت توسعه تفکر استراتژیک

اصلی ترین ضرورت داشتن تفکر استراتژیک
تغییرات سریع محیط بیرونی و درونی سازمان
است.

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط سیاسی 

تغییرات شدید در جغرافیای مناطق جهانی 

تغییرات شدید در تفکر حاکمیت کشورها 

شکل گیریهای شدید سیاسی در عرصه جهانی 

محیط بیرون شديدا و سريعا در حال تغيير

محيط اقتصادي

رويکرد تجارت جهاني

تجارت الكترونيكي و تهديد ها و فرصت هاي آن

تعامل اقتصادي بين كشور هاي مختلف

بي ثباتي اقتصاد جهاني

تعامل شديد بين مؤلفه هاي اقتصاد جهاني

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر 

محیط فرهنگی – اجتماعی 

بعلت دسترسی مردم به اطلاعات، سطح آگاهی آنان در حال تغییر است 

توقعات و خواسته‌های مردم بیشتر شده است 

ارتباطات فرهنگی بین ملل بهبود یافته است 

محیط بیرون شدیدا و سریعا در حال تغییر

محیط تکنولوژیکی

تکنولوژی اطلاعاتی شدیدا در حال تغییر و تحول می باشد

ارتباطات تکنولوژیکی جهانی بطور غیر قابل تصور بهبود یافته است

تکنولوژی سخت افزاری در صنعت توزیع شدیدا تکامل یافته است

هر روز شاهد ابداعات و اختراعات جدید در محیط تکنولوژیکی هستیم

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

محیط رقابت

- شکل گیری رقابت دائماً در حال تغییر است
- رقبای ناشناس و جدید بسرعت در عرصه های جهانی حضور یافته و موجودیت شرکتهای قدیمی را با تهدید مواجه می سازند
- رفتار رقبای قدیمی غیر قابل پیش بینی بوده و بعضاً با ایجاد اتحادیه ها ، ملحق شدن آنها و یا ادغامها محیط رقابتی را تحت تاثیر قرار میدهند
- رقبا به نسبت درک و شناخت خود از بازار در تحقیقات بازار سرمایه گذاری کرده و استراتژیهای مناسبی برای حضور پیدا میکنند
- سرمایه گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه گذاری در شرکتهای با تامل برخورد میکنند

محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

محیط مشتریان

مشتریان با توجه به تنوع و رفتارهای مختلف رقبا در تعیین تامین کنندگان خود بصورت گزینشی عمل می کنند

توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته است

رویکرد به مشتری در شرکتها ، رویکرد مشارکتی است

رضایت مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل ضروری است

محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

منابع انسانی

 دانائی محوری سازمانها بر منابع انسانی متمرکز است

 رویکرد نوین برخلاف مدیریت پرسنل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است

 معیشت ، تضمین شغلی ، آینده نگری منابع انسانی همه همدیگر را تحت تاثیر قرار میدهند

 دانش ، توانائیها و مهارتهای منابع انسانی بویژه در زمینه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی وجه ممیزه سازمانها محسوب میشود

 خلاقیت ونواوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است

 توانائی خود توانمندسازی یکی از مهمترین عوامل موثر در سرنوشت سازمانی می باشد

محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی 

توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان 

توانمندی سخت افزاری سیستم 

وجود شبکه داخلی 

وجود شبکه خارجی 

تعداد و کیفیت سخت افزاری 

به روز سازی سخت افزاری 

توانمندی نرم افزاری سیستم 

توانمندی انسان افزاری سیستم 

محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

نظام بودجه و مالی شرکت

کیفیت بودجه‌ریزی سازمانی

Bases and mechanism of budgeting

کیفیت تامین منابع مالی

Revenue collection

کیفیت نگهداری منابع مالی

Pooling and funding

کیفیت مدیریت هزینه و خرید خدمات

Purchasing and service providing