

# مقایسه الگوهای تفکر استراتژیک

## مقدمه

مدیران همواره با واژه های «میهم» و «چندمعنای» ادبیات مدیریتی مواجه بوده اند. تبیین این واژه ها می تواند در شناخت و بهره گیری بهتر از مباحث نظری سودمند باشد. استراتژی یکی از این زمینه هاست که با واژه هایی همچون برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک و... انباشته شده است. هر یک از این واژه ها خود گرفتار چند تعبیری و چند گونه نگری است. مایکل کازامانو و کنستانینوس مارکیدس ( M.CUSUMANO & C.C- MARKIDES-2001 ) در مقدمه کتاب خود می نویسند: «فقدان یک تعریف همه پذیر، زمینه را برای هجوم تعبیر جذاب و عبارات باب روز گشوده است و این امر بر ابهام ما در مورد اینکه استراتژی چیست و یا چه باید باشد می افزاید». در این مقاله با هدف شناسایی تفکر استراتژیک و الگوهای معروف استراتژیک از جین لیدکا، گری هامل، پیترو ویلیامسون و... آورده شده است و در پایان نیز نتیجه از مطالعه این الگوها به صورت خلاصه بیان میگردد.

## شناخت

### استراتژی چیست :

استراتژی تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است. استراتژی اثر بخش برای مشتری ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی می آفریند و این دو همواره با یکدیگر متناظر هستند ( غفاریان و کیانی ، 1368 ، 26 ). به عبارتی استراتژی عبارتست از طرح و نقشه یعنی نوعی مسیر آگاهانه و مورد نظر یک رهنمود برای برخورد با یک وضعیت خدعه و فریب یک نقشه خاص یا مانور برای انحراف رقیب الگو به ویژه الگویی از یکسری اقدامات مشخص یعنی وسیله ای برای مشخص کردن جایگاه سازمان در محیط بازار و دیدگاه که استراتژی را یک مفهوم ذهنی می داند و دیدگاهی است مشترک که میان اعضاء یک سازمان بر مبنای مقاصد یا اقدامات آنان می باشد .

### تفکر استراتژیک چیست :

تعریف تفکر استراتژیک (Strategic Thinking) عبارت است از : ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردها. ولی معرفی تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن کاری کم اثر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده، هر یک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند. هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را دربر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعریف، به ماهیت و ویژگی های تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.

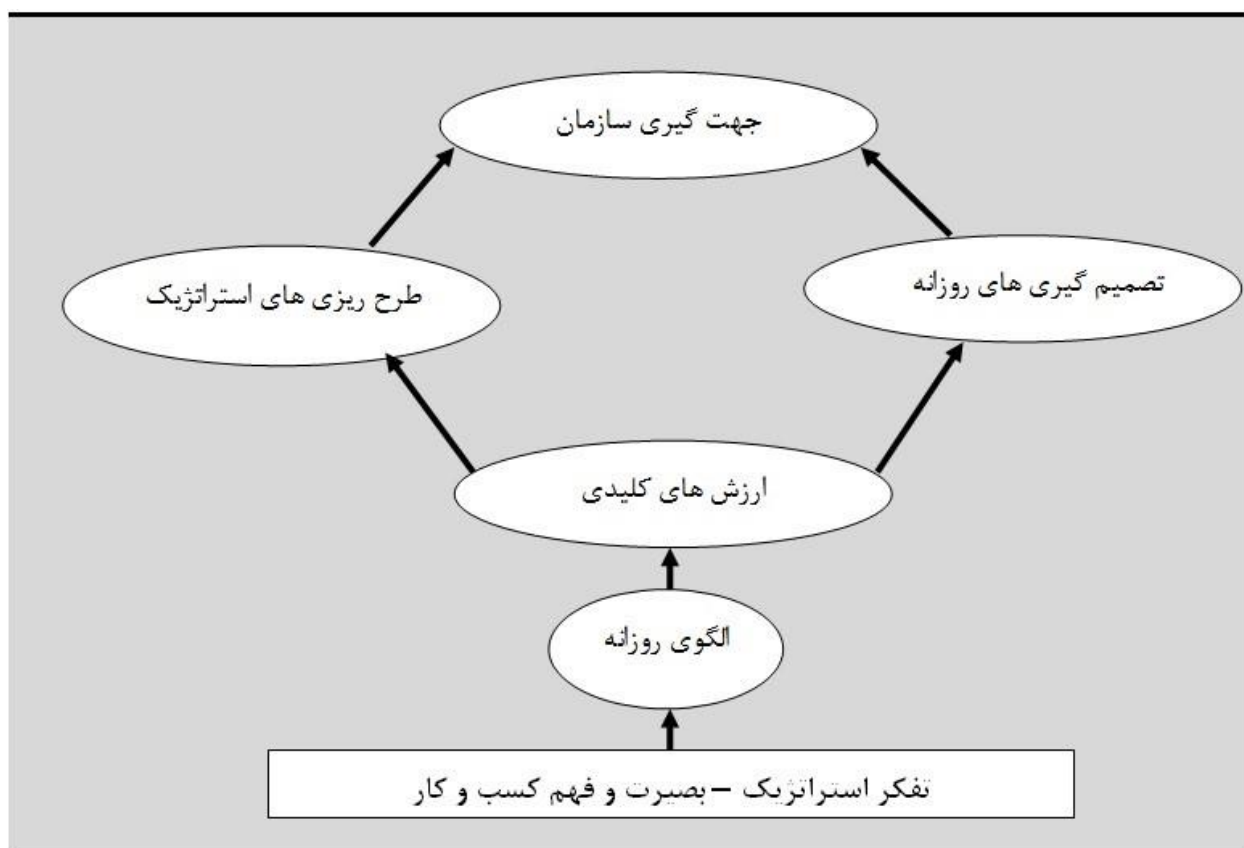
از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار:

- واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.

- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف شود.
- جهش های (ناپیوستگی های) کسب و کار درک شود.
- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفریند

هنری مینتزرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می - داند. گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می - کند. رالف استیسی آن را طرح - ریزی بر مبنای یادگیری می - شناسد. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می - کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند (برادران شرکاء، ۱۳۸۶). هامل و پراهالاد تفکر تفکر استراتژیک را شیوه خاصی برای اندیشیدن می - دانند که می - توان آن را مهارت معماری استراتژی دانست. مینتزرگ تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژی قاعده شکن - کاری که فرآیندهای برنامه - ریزی قادر به انجام آن نیستند - ذکر میکند.



الگوهای تفکر استراتژیک کدامند :

تفکر استراتژیک جز مکاتب توصیفی استراتژی است و بدین لحاظ به جای رویه ها و متدولوژی های تجویزی ، الگوهای توصیف کننده چگونگی رویکرد را ارائه میدهد . برای تفکر استراتژیک الگوهای متعددی پیشنهاد شده است . هر یک از این الگوها به ابعادی از مفاهیم و فرایند شکل گیری تفکر استراتژیک پرداخته اند .

الگوی فرایند برنامه ریزی مورسی ( جورج مورسی ) : تفکر استراتژیک شامل ارزش ، ماموریت ، چشم انداز و استراتژی

الگوی تفکر استراتژیک پیوندی ( دنیس کیلروی و مایکل مکینلی ) : دارای سه گام اطلاعات و احتمالات ، توسعه گزینی استراتژی کسب و کار و تجزیه و تحلیل

الگوی عناصر تفکر استراتژیک ( جین لیدکا ) : پنج عنصر اصلی دیدگاه سیستمی ، تمرکز بر هدف ، فرصت جویی هوشمندانه ، تفکر در زمان و پیشروی با فرضیه

الگوی نوآوری استراتژی ( گری هامل ) : نوآوری اساس تفکر استراتژیک مطرح شده و پنج پیش شرط صداهای جدید ، گفتگوهای جدید ، شور و شوق جدید ، دیدگاه های جدید و تجربه های جدید

الگوی آینده ( پیتر ویلیامسون ) : شامل چهار کشف محدودیت های پنهان ، ایجاد فرایندها ، بهینه سازی سبد گزینه ها و ترکیب برنامه ریزی و فرصت طلبی

الگوی دو سطحی ( اینگرید بن ) : رویکرد سازمانی و فردی . در رویکرد فردی سه هدف درک کلی از سازمان و محیط آن ، خلاقیت و چشم اندازی بر آینده سازمان مطرح و در رویکرد سازمان دو هدف ترویج گفتگو های مستمر استراتژیک در میان تیم های عالی و استفاده از قوه ابتکار و خلاقیت فردی کارکنان

و الگوهای دیگر مانند الگوی فاکتورهای حیاتی موفقیت ( راجر کافمن و همکاران ) با بیان 6 فاکتور حیاتی ، الگوی چند سطحی تفکر استراتژیک ( اینگرید بن ) علاوه بر سطح فردی و سازمانی سطح گروهی را هم در نظر میگیرد .

همه الگوها بر یادگیری به عنوان اساس فهم و بصیرت بازار ، بر سناریو سازی ، گزینه سازی و جهت گیری استراتژیک بر مبنای آن تاکید دارند. تفکر استراتژیک شیوه خاص اندیشیدن است که می توان آنرا مهارت معماری استراتژی دانست برنامه ریزی استراتژیک نیز ابزاری برای پیاده سازی استراتژی های خلق شده از طریق تفکر استراتژیک و همچنین تسهیل تفکر استراتژیک می داند استراتژی یک برنامه نیست بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد تفکر استراتژیک برای سازمان چشم انداز می آفریند و به مدیران کمک می نماید تا در راستای این چشم انداز تصمیمات صحیحی را اتخاذ نمایند.

ادبیات تفکر استراتژیک و مولفه های آن عبارتند از خلاقیت ، چشم اندازی برای آینده ، کل نگری ، تفکر سیستمی ، دیدگاه بلند مدت ، استدلال منطقی ، شهود ، تمرکز بر هدف ، پیش روی با فرضیه ، تفکر در زمان ، فرصت جویی هوشمندانه گزینه سازی و قابلیت سازی تمامی این الگوها در این مولفه های تفکر استراتژیک با هم متفاوت میباشند .

نتیجه گیری

برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت

است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل‌گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی‌خواند. این شیوه تفکر، چشم‌اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم‌اندازهایی که می‌تواند استراتژی‌های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت‌گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت‌گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه‌ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند. گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. رالف استیسی آن را طرح‌ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.

## منابع

- غفاریان وفا و علیرضا علی احمدی، رویکردهای نوین استراتژی، ماهنامه تدبیر، شماره 130، بهمن 81، صفحه 28
- سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک - نویسندگان: گلوک، ویلیام اف وچاچ، لارنس آر - ترجمه: سهراب خلیلی شورینی - انتشارات یادواره کتاب
- مدیریت استراتژیک - نویسندگان: برایین کویین، جیمز و مینزبرگ، هنری و جیمز رابرت - ترجمه: محمد صائبی - انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل - تالیف: خانم دردانه داوری و آقای محمدحسن شانه ساز زاده - ناشر: نشر آتنا