

تفکر استراتژیک؛ راهی برای کسب مزیت رقابتی

بهار فراز

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی پردیس قم دانشگاه تهران

رامین یحیی پور

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی ایران

چکیده

تفکر استراتژیک^۱ رویکردی مناسب برای خلق استراتژی در محیط کسب و کار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیر قابل پیش‌بینی است یک مزیت جایگزین به‌شمار می‌آید. عموماً سازمان‌ها براساس فلسفه مدیریتی پیوستگی^۲ عمل می‌کنند؛ بدین صورت که استراتژی‌های خود را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی می‌کنند تا بتوانند با کسب موقعیت و یا مزیت رقابتی پایدار در صنعت خود حضوری دائمی و یا حداقل بلندمدت داشته باشند. مدیران این شرکت‌ها در تلاش هستند تا موقعیتی قابل دفاع را به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر در صنایع مربوطه خود کسب نمایند؛ لیکن این رویکرد در محیط قابل پیش‌بینی کارایی خواهد داشت در حالی که محیط کسب و کار امروز با ویژگی‌هایی همچون تغییرات پیچیده و غیرخطی، تحولات ناپیوسته و جهشی، تغییرات پی‌درپی پارادایم‌ها و رقابت بدون حیطه‌بندی قابل تعریف است که این خصوصیات صحت پیش‌بینی آینده را به‌شدت تضعیف می‌کند. پس با توجه به تغییرات سریع جهان امروز شاید به جرأت بتوان گفت که اکنون سازمان‌ها تنها از راه دگرگونی تند و تیز در همه‌ی زمینه‌ها می‌توانند پایداری خود را پایدار سازند و اولین گام برای دستیابی به پایداری، بهره‌گیری از تفکر استراتژیک می‌باشد.

واژگان کلیدی

استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، تغییر، مزیت رقابتی.

1 . Strategic Thinking

2 . Assumption of Continuity

مقدمه

دانش مدیریت نوین در طلیعه‌ی قرن جدید بیش از هر چیز برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قابل است. سازمان‌هایی که خود را با امواج بی‌پایان تغییر همراه ن سازند، محکوم به فنا می‌باشند (استیسی، ۱۳۸۴: ۹). در سال ۱۹۱۷ مجله فوربس^۱ اندکی پیش از جنگ جهانی اول لیستی از صد شرکت بزرگ آمریکا تهیه نمود. از آنجایی که اطلاعات مربوط به فروش سازمان‌ها ثبت و نگهداری نمی‌شد و یا دارای دقت لازم نبودند، سازمان‌ها را براساس دارایی‌هایشان رتبه‌بندی کرده بود. در سال ۱۹۸۷ بار دیگر لیست صد شرکت بزرگ آمریکا منتشر شد. با مقایسه دو لیست مشخص شد که ۶۱ شرکت از میان صد شرکتی که در لیست سال ۱۹۱۷ به‌عنوان شرکت‌های بزرگ آمریکا معرفی شده بودند دیگر وجود خارجی نداشتند. از شرکت باقی مانده هجده‌تایشان توانسته بودند که جزو لیست ۱۰۰ شرکت برتر قرار بگیرند. برخی از این ۱۸ شرکت عبارت بودند از: کداک^۲، دوپونت^۳، جنرال الکتریک^۴، فورد^۵، جنرال موتورز^۶، پراکتر اند گمبل^۷ و چند شرکت دیگر؛ این شرکت‌ها توانسته بودند تا بحران‌های بسیاری نظیر جنگ دوم جهانی، بحران بزرگ آمریکا، و تغییرات وسیع تکنولوژی در تمام زمینه‌ها و بسیاری از موارد دیگر را پشت سر بگذارند و به بقاء خود ادامه دهند (رجبی، ۱۳۸۷: ۳). ستون‌های بلند و پایدار کامیابی شرکت‌هایی چون کاترپیلار، دیسنی، آی بی ام، کداک و پراکتر اند گمبل بررسی شدند و ویژگی‌های کامیابی آنها آشکار گردید که از این ویژگی‌ها درس‌هایی برای آموزش به شرکت‌های با کامیابی کمتر به دست آمد. این آموزه‌ها در قالب شعارهایی چون به کار خود بچسب، به مشتری نزدیک باش و شکل ساده، شماره کارکنان کم تدوین شد (طوسی، ۱۳۷۰: ۲۳). لیکن در روند بررسی عملکرد این شرکت‌ها، توجه به آموزه‌هایی عمیق‌تر وجود دارند که نماد بیرونی آن را می‌توان در قالب توجه به مشتری، توجه به نیروی انسانی، بهره‌گیری از ساختار منعطف، بهره‌گیری از استراتژی‌های

- 1 . Forbes
- 2 . Kodak
- 3 . DuPont
- 4 . General Electric
- 5 . Ford
- 6 . General Motors
- 7 . Procter & Gamble

مدون، تجزیه و تحلیل محیط و ... مشاهده نمود و آن اعتقاد به تفکر استراتژیک به عنوان محور مزیت رقابتی می باشد.

در این مقاله سعی می شود به بررسی چرایی تغییر نظرگاه سازمان ها به سمت تفکر استراتژیک به عنوان بهترین راه حل برای کسب مزیت رقابتی در دنیای امروز پرداخته شود.

یک معما

در اواخر قرن پانزدهم مردم مایا^۱، ساکنان شبه جزیره یوکاتان همچنان به همان روال دو هزار سال پیش زندگی می کردند. بیش از ده دوازده شهر بزرگ که هر یک پایتخت قلمرو سلطانی بود، پا گرفت. بزرگترین آنها، تیکال بود که ۲۳ مایل مربع مساحت و در آغاز حدود ۱۰۰ هزار نفر جمعیت داشت. دستاوردهای مردم مایا از معماری تا ریاضیات را در بر می گرفت. مثلاً مایاها مفهوم صفر را کشف کردند و تقویمی ساختند که می توانست زمان را در طول میلیونها سال با دقتی زیاد اندازه بگیرد. با وجود این مایاها امروز مردمی ستم کشیده و مستضعف هستند و چهار قرن است که با استثمار، محرومیت و سرکوب، تحقیر می شوند. آنها به عنوان یک ملت نتوانسته اند بعد از غارت زمین های خود به دست اسپانیایی ها خود را بازیابند و به لحاظ فرهنگی در همان جایی هستند که قرن ها پیش بودند. مردم شناسان برای فقر و فلاکت مایاها چندین نظریه ارائه می کنند. مایاها از نظر فنی مردمان عصر حجر بودند. یا آهن و برنز نداشتند و یا آنچه داشتند اندک بود و چرخ را برای استفاده عملی به کار نگرفته بودند. همچنین محتمل است که فرسایش خاک در نتیجه قطع درختان و آتش زدن جنگل برای ایجاد زمین زراعتی، موجب شده باشد که نهرهای آبیاری تو در تو با گل و لای پر و غیر قابل استفاده شده باشد. اندازه گیری زمان مایایی بر چرخه ای از کاتومها (۱۳ دوره ۲۰ ساله) مبتنی بود. مایاها زمان را یک فرآیند پیشرفته و تداوم خطی نمی پنداشتند، بلکه آن را مرکب از یک رشته چرخه های به هم پیوسته می دانستند که از الگوهای تکراری تشکیل شده است. به این

۱. مایاها قومی سرخ پوست بودند که بین سالهای ۳۰۰ تا ۹۰۰ میلادی تمدنی به نسبت شکوفا در سرزمین خویش که اکنون بین مکزیک، گواتمالا و برزیل تقسیم شده است ایجاد کردند. معماری، شهرسازی و دانش ریاضی قوم مایایی بسیار پیشرفته بوده است.

سبب بود که مایاها معتقد بودند باید ۲۶۰ سال بگذرد تا بر اسپانیایی‌ها چیره شوند (از قضا اسپانیایی‌ها تقریباً همین مدت در مکزیک حکومت کردند). تقویم قوم مایا چنان در فرهنگ آنان ریشه‌دار بود که تقدیر را پذیرفت و به تسلیم و رضا تن داد و در نتیجه از دست زدن به هر اقدام و عملی اجتناب ورزید (کیاوند، ۱۳۷۴: ۳۴). حدود سال ۸۰۰ میلادی، برخی از شهرهای جنوبی تمدن مایا متروکه شدند. تا سال ۹۵۰ میلادی هم بیشتر شهرهای بزرگ ویران گردیدند. دلیل این موضوع مشخص نیست. مردم منطقه به زندگی در سرزمین مادری خود، اما در روستاها، ادامه دادند. تجدید حیاتی در تمدن مایا، در حدود سال ۱۲۰۰ میلادی بوجود آمد. اما پس از آن، در قرن شانزدهم، قلمروی مایا بدست مهاجمان اسپانیایی فتح شد.

یک تغییر نامریی

ماجرای قوم مایا را می‌توان در دنیای امروز نیز مشاهده کرد. در دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰، احساسی مبنی بر وجود ثبات و این‌که چه باید کرد چگونه باید به هدف رسید، وجود داشت. شرکت‌های موفق اقتصادهای قدرتمند پس از جنگ جهانی دوم، و نهادهای با قدمت زیاد، آینده را همانند ماشین‌های مجلل بزرگی در شاهراهی عریض می‌رانند. آنها در مقابل خود تا افق، جاده‌ای مستقیم و ممتد می‌دیدند، راهی که بسیار شباهت داشت به جاده‌ای که پشت سر گذاشته بودند. به‌نظر می‌رسید آینده متعلق به آنهاست. اما این تصورات، واهی بود و غلط از کار در آمد. در این مدت صدها شرکت از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون^۱ حذف شدند و تعداد قابل ملاحظه‌ای از شرکت‌های عظیم دوره گذشته صحنه مسابقه را برای همیشه ترک کردند و خود نیز به‌دست فراموشی سپرده شدند. افسانه عالی بودن^۲ که در اوایل دهه ۸۰ متولد و به‌سرعت جزیی از باورها شده بود در کمتر از یک دهه مرد (گیبسون، ۱۳۸۶: ۱۵). در سال ۲۰۰۵ در ایالات متحده آمریکا ۶۷۱۸۰۰ شرکت و مؤسسه اقتصادی تأسیس شده و ۵۴۴۸۰۰ شرکت نیز منحل شدند. بسیاری از شرکت‌های کوچک و ناشناخته هر ساله شروع به فعالیت می‌کنند که برخی از آنها موفق شده و برخی نیز شکست می‌خورند. هر ساله ده‌ها هزار شرکت ورشکست می‌شوند که برخی از آنها به‌طور دائم تعطیل می‌شوند؛ به‌طور مثال در

1 . Fortune

2 . Excellence Myth

سال ۲۰۰۵ بیش از ۳۹۰۰۰ شرکت اعلام ورشکستگی کردند (روزنامه اطلاعات، ۱۳۸۷: ۲). اگرچه در نگاه اول از بین رفتن هر مؤسسه‌ای برای صاحبان و کارکنان آن دردآور است، اما در حقیقت این مطلب چیزی نیست جز تغییر پویای اقتصادی و توزیع مجدد منابع و عوامل تولید به سازمان‌ها و فرهنگ‌های جدید (سنج، ۱۳۸۶: ۲۷). حقیقت تلخ از آن جایی نمایان گردیده است که آینده قابلیت پیش‌بینی شدن را از دست داده است. به‌جای ثبات ما این احساس را داریم که به‌سوی چیزی در حرکتیم که دانشمندان به آن لبه هرج و مرج^۱ می‌نامند (گیسون، ۱۳۸۶: ۱۷). در توصیف تغییرات شتابنده امروزی، رسانه‌ها، اطلاعاتی درهم و برهم درست مثل نشانه‌های روی صفحه رادار به‌سوی ما پرتاب می‌کنند. کارشناسان ما را در زیر خروارها تک‌نگاره‌های^۲ تخصصی کوتاه‌نظرانه مدفون می‌کنند. پیشگویان توده‌پسند، فهرستی از روندهای بدون ارتباط با هم ارائه می‌دهند بدون هیچ مدلی که بهم پیوستگی‌ها یا نیروهایی را به ما نشان دهد که احتمالاً این روندها را معکوس می‌کند. در نتیجه خود تغییر در نظر ما نوعی هرج و مرج و حتی حرکتی جنون‌آمیز جلوه می‌نماید (تافلر، ۱۳۷۹: ۲). این تغییرات به آرامی راه خود را از زمان حال به زمان آینده باز می‌کنند. امروزه محیط کسب و کار بسیار سریع دستخوش تغییرات می‌گردد. برای مواجهه با موج تغییرات، سازمان‌ها مجبورند خود را برای تطبیق با پویایی محیط کسب و کار آماده سازند. این تغییرات که طیف وسیعی از پاسخگویی به اتفاقات اقتصادی، تغییر در رویکرد درک مدیریتی^۳، انتخاب و اقدامات مدیران را شامل می‌شود، آنها را ملزم به مجهز شدن در برابر تغییرات می‌نماید (رشید^۴ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۶۱). بارنت^۵ برای توضیح محیط امروز پیرامون سازمان، از واژه‌ی فوق پیچیده^۶ استفاده می‌نماید که این خود شامل محیط سراسر رقابتی، چالشی، غیر قابل پیش‌بینی و همراه با عدم اطمینان می‌باشد (کنی^۷، ۲۰۰۶: ۳۵۳). آنچه که مسلم است این است که جهان امروز پیوسته در حال تغییر است. این تغییر است که ما را مجبور می‌کند تا متفاوت از دیروز عمل کنیم، این

- 1 . Edge of Chaos
- 2 . Monograph
- 3 . Managerial Perception
- 4 . Rushid et al
- 5 . Barnett
- 6 . Supercomplexity
- 7 . Kenny

تغییر است که سازمان‌ها را به حرکت وادار می‌دارد و خلاقیت و کسب مزیت رقابتی را معنادار می‌سازد، برای مواجهه با این تغییرات اولین راهی که مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد بهره‌گیری از استراتژی به عنوان نقشه^۱ یا الگویی^۲ برای حرکت است. استراتژی که روشنگر راه پیشروی سازمان در جاده‌ی پر پیچ و خم آینده می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک: اولین راه حل یا بهترین آن

بسیاری از مورخان بر این اعتقادند که «سان تزو» اثر معروف خود هنر جنگ را حدود سالهای ۵۰۰ تا ۲۰۰ پیش از میلاد به‌رشته تحریر در آورد. اعتقاد «سان تزو» بر این است که پیش از ورود به موقعیت رویارویی، تجزیه و تحلیل کامل موقعیت ضروری است که در حوزه مدیریت به آن معنی خواهد بود که چنین تجزیه و تحلیل‌هایی می‌بایست بر نقاط قوت و ضعف، اهداف سازمان و چگونگی تطابق این نقاط قوت و ضعف با اهداف سازمان متمرکز گردد. وی بر این باور است که مدیران سازمان باید با استفاده از استراتژی و هنر تدوین سناریو، محیط پیرامون سازمان را پیش بینی کنند (فیضی، ۱۳۷۶: ۸۶). اهمیت مدیریت استراتژیک بیش از پیش از اواسط قرن بیستم مشخص شد. پیچیده شدن محیط، رویکردهای پیشین مدیریت را ناکارآمد ساخت. این پیچیدگی‌ها نه تنها بر تعاملات سازمان با محیط پیرامونش تأثیر گذاشت بلکه اثرات آن بر نحوه‌ی تفکر و تحقیق در مسایل مدیریتی و رفتار سازمانی نیز مشهود گردید (دقیر و همکاران^۳، ۲۰۰۵: ۳۴). مینتزبرگ^۴ پنج تعریف برای استراتژی عنوان می‌کند: نقشه، حیل^۵، الگو، موقعیت^۶ و دورنما^۷ (مینتزبرگ، ۱۹۸۷: ۱۱). برای اکثر مردم استراتژی بیشتر به‌معنای نقشه می‌باشد، نقشه‌ای که از مجموعه‌ای از اقدامات برای دستیابی به هدفی طراحی شده است. اگرچه استراتژی می‌تواند به‌معنای الگو نیز باشد، الگوهایی که با بهره‌گیری از رفتار گذشته سازمان برای دستیابی به اهداف آینده سازمان مورد

- 1 . Plan
- 2 . Pattern
- 3 . Dagher
- 4 . Mintzberg
- 5 . Ploy
- 6 . Position
- 7 . Perspective

استفاده قرار می‌گیرند (میتزبرگ، ۱۳۸۴: ۱۵). میتزبرگ استراتژی‌ها را به دو دسته‌ی سنجیده^۱ و نوظهور^۲ تقسیم می‌کند. در رویکرد از پیش تعیین شده، فرآیند منطقی برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیار دقیق و گام به گام صورت می‌پذیرد (جانسون، ۱۹۸۷: ۱۷). همچنین میتزبرگ با معرفی ده مکتب برای استراتژی تلاش کرد تا دسته‌بندی معناداری از لحاظ سنجیده بودن یا نوظهور بودن آنها ارائه دهد؛ به طوری که این مکاتب بر روی طیفی از کاملاً سنجیده تا کاملاً نوظهور قرار می‌گیرند. مکاتب سنجیده چون مکتب برنامه‌ریزی^۳ یا مکتب طراحی^۴ کاملاً متکی به تدوین استراتژی در یک محیط ثابت و بدون تغییر می‌باشند در حالی که مکاتبی چون یادگیری و کارآفرینی در محیطی با تغییرات بالا کارآیی خواهند داشت (گراتز^۵، ۲۰۰۲: ۴۵۶). در اواسط دهه ۶۰، هنگامی که برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی صحنه ظاهر شد، مدیران شرکت‌ها از آن به عنوان بهترین راه حل تنظیم و اجرای استراتژی‌هایی که موجب افزایش قدرت رقابت واحدهای اقتصادی خواهد شد، با آغوش باز استقبال کردند. طبق مکتب مدیریت علمی که توسط تیلور پایه‌گذاری شده این بهترین راه حل همانا جدا ساختن فکر و اجرا از یکدیگر و ایجاد واحد جدیدی مرکب از متخصصانی به نام برنامه‌ریزان استراتژیک بود (بنی اسدی، ۱۳۷۳: ۲۶). میتزبرگ معتقد است در برنامه‌ریزی استراتژیک، به طور نظام‌یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده، استفاده می‌گردد (استیسی، ۱۳۸۴: ۲۳). برنامه‌ریزی استراتژیک در زمره‌ی مکتب برنامه‌ریزی از مکاتب دهگانه‌ی میتزبرگ قرار دارد. این مکتب همزمان با مکتب طراحی ظهور یافت (میتزبرگ، ۱۳۸۴: ۵۰). در عمل برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از تعریف دقیق‌تر و روشن‌تر خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی برای تحقق بخشیدن به استراتژی‌هایی که از قبل وجود داشته است (بنی اسدی، ۱۳۷۳: ۲۶). طرفداران این مکتب به جای فکر کردن به ارزش‌ها همانند مکتب طراحی، رویه‌های جامعی را برای توضیح دادن و در صورت امکان تعیین کمیت اهداف سازمان ارائه دادند (میتزبرگ، ۱۳۸۴: ۵۲). پیش‌فرضهای مکتب برنامه‌ریزی عبارتند از:

- 1 . Deliberate
- 2 . Emergent
- 3 . Planning School
- 4 . Designing School
- 5 . Graetz

- استراتژیها از یک فرآیند کنترل شده و آگاهانه برنامه‌ریزی رسمی نشأت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شود. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم می‌کند و روش‌ها آن را حمایت می‌نماید.
- مسئولیت فرایند کلی برنامه‌ریزی اصولاً بر عهده مدیرعامل و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است.
- و در آخر استراتژی‌ها به‌طور کاملاً آشکاری از دل فرآیند برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند تا طوری صریح ساخته شوند که بتوان از طریق توجه دقیق به اهداف، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آنها را اجرا کرد (میتزبرگ، ۱۳۸۴: ۶۲). بدین طریق می‌توان اینگونه عنوان نمود که:
 - در برنامه‌ریزی استراتژیک کار براساس داده‌های محیطی و داخلی بدون سنجیدن میزان صحت و سقم آنها صورت می‌پذیرد؛
 - اساس اینگونه برنامه‌ریزی پیش‌بینی روند امور است ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، تغییرات اقتصادی و سیاسی را در بر نمی‌گیرد؛
 - مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر همگرا است که فاقد قدرت لازم برای خلاقیت (تفکر واگرا) می‌باشد؛
 - و در نهایت اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی مدل‌سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می‌کند. مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی محیط (فرصت‌ها و تهدیدها) آینده است و در جایی که بین پیش‌بینی (در زمان برنامه‌ریزی) و واقعیت (در زمان اجرا) تفاوت زیادی وجود داشته باشد، اثربخشی آن از بین می‌رود. این بدان معنی است که برنامه‌ریزی استراتژیک به محیطی با ثبات و پایدار، عوامل محیطی در تعادل با تغییرات پیوسته، کنش و واکنش قابل فهم و قابل پیش‌بینی نیاز دارد و در فقدان چنین شرایطی از کارکرد مؤثر باز می‌ماند (غفاریان / احمدی، ۱۳۸۲: ۳۳). مشکل برنامه‌ریزی استراتژیک این است که معرف شیوه مدیریت مبتنی بر محاسبه است و نه شیوه ایجاد تعهد در کارکنان. مدیرانی که از مزایای شیوه ایجاد تعهد و تعلق بهره‌مندند، افراد را تشویق و

درگیر یک سفر طولانی می‌کنند. رهبری آنان به گونه‌ای است که هر کس در این سفر در تعیین مسیر سفر موثر بوده و نقش خود را ایفا می‌کند در نتیجه شوق و هیجان در طول راه به طور ناگزیر بوجود می‌آید. این در حالیست که مدیران اهل محاسبه، مقصد را معین نموده و آنچه را که افراد باید برای رسیدن به مقصد انجام دهند، تعیین کرده و در این کار به تمایلات و سلیق اعضا توجه و اعتنا نمی‌کنند (بنی‌اسدی، ۱۳۷۳: ۲۷). همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک در دام سفسطه‌هایی گرفتار است که صاحب‌نظران را برای بهره‌گیری بی‌چون و چرا از این روش به فکر واداشته است. در واقع یک کارشناس خبره شخصی است که از دام‌ها و اشتباهات فراوانی که به یک سفسطه بزرگ منتهی می‌شود احتراز نماید (میتزبرگ، ۱۳۸۴: ۷۳). در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک، سفسطه بزرگ چنین است: چون تجزیه بر ترکیب محیط است، پس برنامه‌ریزی استراتژیک همان تعیین استراتژی‌ها می‌باشد. این استدلال غلط بر مبنای سه پیش‌فرض غلط استوار است:

۱. پیش‌بینی ممکن است؛
 ۲. استراتژی‌ها را می‌توان از افرادی که استراتژی‌ها به آنها مربوط می‌شود جدا نمود؛
 ۳. مهمتر از همه، جریان تنظیم استراتژی را می‌توان به‌صورت یک جریان رسمی درآورد (بنی‌اسدی، ۱۳۷۳: ۲۸).
- با توجه به پیش‌فرض‌های مطرح شده، مشاهده می‌شود که در جهان پرتلاطم امروز شاید تنها استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان بهترین راه حل برای بقا و رشد سازمان اثربخش نباشد.

تفکر استراتژیک: بهترین راه حل

در یک نظرسنجی که در سال ۱۹۸۴ توسط نشریه اکونومیست^۱ از ۱۶ نفر شامل وزرای اقتصاد، دانشجویان دانشگاه هاروارد و رؤسای شرکتهای چند ملیتی در مورد پیش بینی ده سال آینده صورت گرفت، بیش از ۶۰ درصد پیش بینی ها با خطای زیادی همراه بود. این افراد با تمام تجربیات و تخصص خود نتوانسته بودند پیش بینی های صحیحی از قیمت نفت و ... ارایه دهند (غفاریان / احمدی، ۱۳۸۲: ۳۳). کلمونز^۲ طی مقاله ای که در نشریه دانشگاه هاروارد منتشر ساخته است، محیط کسب کار قرن ۲۱ را با ویژگی هایی نظیر تغییرات ویران ساز، فرصت های زودگذر، عدم قطعیت و بی نظمی توصیف می کند. در شرایط آشفتگی، قواعد بازی دائماً در حال تغییر است و برای یک سازمان هیچ مزیت پایداری به جز قابلیت تطابق مستمر با محیط وجود ندارد. تطابق با محیط به مفهوم تغییر مشخصه های سازمان، برای کارکرد بهره ور و مزیت بخش در یک شرایط محیطی به خصوص می باشد (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۳۴). واقعیت این است که شرایط محیطی امروز پیش بینی و برآورد دقیق آینده را بسیار دشوار ساخته است و این دقیقاً برخلاف اولین پیش فرض برنامه ریزی استراتژیک می باشد. در این شرایط درک محیط و پیش بینی روندهای اصلی آن با دشواری و خطای زیادی همراه است. ابزارها و متدولوژی های علمی آینده شناسی نیز اثربخشی خود را از دست می دهند (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۳۸). در چنین شرایطی است که صاحب نظران مدیریت گام فراتر گذاشتند و از ورای برنامه ریزی استراتژیک به تفکر استراتژیک^۳ دست یافتند. این نوع نگرش جدید به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرآیند خلاق، پویا، پاسخگو و گاهی اوقات شهودی با یک چهارچوب وسیعی از محیط غیر قابل پیش بینی با مفهوم تفکر استراتژیک همخوانی دارد (گراتز، ۲۰۰۲: ۴۵۶). تفکر استراتژیک مقوله ای است که از اواخر دهه ۹۰ پژوهشگران مدیریت را به خود جلب کرد و منجر به تمرکز بسیاری از پژوهشکده های مطالعات استراتژیک در این زمینه شد (استیسی، ۱۳۸۴: ۹). تفکر استراتژیک رویکرد مناسبی برای خلق استراتژی در محیط

-
- 1 . Economist
 - 2 . Clemons
 - 3 . Strategic Thinking

کسب و کار امروز است. این رویکرد در شرایط رقابتی شدید، جایی که رفتار بازار غیر قابل پیش‌بینی است یک مزیت جایگزین به‌شمار می‌آید (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۴۱). اکثر مدیران ارشد، تفکر استراتژیک درباره‌ی مزیت رقابتی را کلید موفقیت می‌دانند. به عقیده‌ی آنها، مزیت رقابتی عامل بقا و در مرحله‌ی بعد عامل موفقیت می‌باشد. تفکر استراتژیک کلید دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد (استیسی، ۱۳۸۴: ۲۱۹). امروزه بر این نکته تأکید فراوان می‌شود که مدیران ارشد، برای کارآمد شدن، باید به ابزار ساده و مهمی به نام تفکر استراتژیک مجهز شوند (استیسی، ۱۳۸۴: ۱۱). مینتزرگ معتقد است که در برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌طور نظام‌یافته از استراتژی‌ها و الگوهای از پیش تعیین شده استفاده می‌شود در حالی که در تفکر استراتژیک، شهود و خلاقیت، مدیران را در ترکیب الگوها و استراتژی‌های گوناگون یاری می‌دهد (استیسی، ۱۳۸۴: ۲۳). از دیدگاه استیسی تفکر استراتژیک عبارت است از استفاده از چهارچوب‌های ذهنی مختلف، که هنوز بسیاری از آنها ناشناخته‌اند، برای بررسی و تحلیل و در نهایت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک (استیسی، ۱۳۸۴: ۱۰) همچنین بون تفکر استراتژیک را یک راه حل مسایل استراتژیک می‌داند که تلفیقی از رویه‌های همگرا و عقلایی با رویه‌های خلاق می‌باشد (بون، ۲۰۰۵: ۳۳۷).

تفکر استراتژیک در سه بعد قابل تفسیر است: ماهیت، کارکرد و ویژگی. از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است که کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر هستند. در واقع حاصل تفکر استراتژیک ساختاری از معانی است. این ساختار مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری‌های اساسی سازمان قرار می‌گیرد. معانی حاصل از تفکر استراتژیک در قالب سیاست، خط‌مشی و قواعد ساده و در عین حال عمیق ظاهر شده و چگونگی تصمیم‌گیری و گزینش‌های سازمان را تعیین می‌نماید. این ساختار معانی برای مدیران الگوی ذهنی می‌سازد. شکل‌گیری الگوی ذهنی براساس تفکر استراتژیک، بصیرت و فهم نسبت به عوامل ارزش‌آفرین در کسب و کار را زیربنای رفتار تصمیم‌گیری مدیران قرار می‌دهد و بدین ترتیب سازمان در راستای یک چشم‌انداز صحیح، جهت‌گیری و حرکت می‌کند (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۵۱). از نظر ویژگی، تفکر استراتژیک دارای دو ویژگی تفکر سیستمی و یادگیری دو حلقه‌ای می‌باشد. در واقع در رویکردهای

معمول، یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از نظام بازخورد و در چهارچوب قواعد حاکم حاصل می‌شود در حالی که در تفکر استراتژیک، خود این قواعد نیز در یک چرخه‌ی یادگیری تکامل پیدا می‌کند. یادگیری دوحلقه‌ای، دستگاه فکری را تغییر می‌دهد و قواعدی را عرضه می‌کند که در آن مسأله به نحو بسیار موثرتری پاسخ داده می‌شود. این تغییر پارادایم به‌همراه خود فرصت‌های جدید را به‌همراه داشته و مولد استراتژی‌های تحول‌آفرین و اثربخش است (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۵۳). کارکرد اصلی تفکر استراتژیک، خلق چشم‌انداز است. چشم‌انداز به‌صورت یک آرمان مشترک، سازمان را یکپارچه و هم‌انگیزه می‌سازد (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۵۵).

از دیدگاه لیدکا^۱ عناصر تفکر استراتژیک عبارتند از:

۱. نمایی از سیستم^۲؛
۲. تمرکز بر هدف^۳؛
۳. فرصت‌جویی هوشمندانه^۴؛
۴. پیشروی با فرضیه^۵؛
۵. تفکر در زمان^۶ (لیدکا، ۱۹۹۸: ۱۲۱).

به‌طور کلی لیدکا تفکر استراتژیک را مستلزم درک این عناصر و شناخت رابطه‌ی بین آنها می‌داند. این ادراک مدیران سازمان را توانمند می‌سازد تا، برای مشتری ارزش بیشتری نسبت به رقیب بیافرینند، روش‌های بدیع و غیر قابل تقلیدی را پیش گیرند و با تحولات و تغییرات محیط سازگاری ایجاد کنند (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۷۹). بون، عناصر تفکر استراتژیک را شامل تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز می‌داند. او معتقد است که بدون خلاقیت ما قادر به استفاده کامل از اطلاعات و تجربیاتی که در حال حاضر در دسترس داریم نمی‌باشیم و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی، مفاهیم قدیمی و انتظارات قدیمی قفل خواهیم شد. همچنین در توضیح چشم‌انداز عنوان می‌کند که مدیران ارشد همواره با عدم قطعیت و

- 1 . Liedtka
- 2 . System Perspective
- 3 . Intent Focus
- 4 . Intelligent Oppprtunism
- 5 . Hypothesis Driven
- 6 . Thinking in Time

اطلاعات ناقص روبه‌رو هستند. افرادی که با چنین شرایطی روبه‌رو می‌شوند به راهنما احتیاج دارند. راهنمایی که آنها را در تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی برای آن یاری رساند و این راهنما چیزی نخواهد بود جز چشم انداز (بون، ۲۰۰۵: ۳۳۹).

سازمان‌های قرن ۲۱، سازمان‌های جدیدی هستند که از یک طرف بین‌المللی می‌باشند و از طرف دیگر نحوه‌ی رقابت جدیدی را در پیش می‌گیرند. این سازمان‌ها از تجارت الکترونیک بهره می‌گیرند و در مواردی دارای ساختار مجازی می‌باشند. در این سازمان‌ها اطلاعات به‌عنوان یک عامل و منبع مهم سازمانی به‌شمار می‌آید. آنچه که مسلم است این است که در چنین سازمان‌هایی رقابت به‌معنای سنتی آن معنی چندانی ندارد و محدوده‌ی رقابت گسترده‌ی جهانی یافته است (لاری، ۱۳۷۹: ۱۰۸). در قرن ۲۱، استراتژی روشن، اصلی‌ترین نیاز سازمانهاست. سازمان‌ها باید دید مشخصی در مورد این که چگونه می‌خواهند محصولات و خدمات خود را از سایر رقبا برای مشتریان گوناگون متمایز سازند داشته باشند، در غیر این صورت، آنها در محیط فرا رقابتی، زنده بلعیده خواهند شد. در گذشته، امکان موفقیت در بازار وجود داشت، چرا که تعداد رقبا و شرکت‌ها زیاد نبود. اما امروز استراتژی‌های قدیمی به‌سرعت و بی‌رحمانه کنار گذاشته می‌شوند. بنابراین، تعیین یک استراتژی جهت‌دار و روشن خیلی حایز اهمیت است. به‌عبارت ساده‌تر، سازمان‌ها باید به‌جای کاهش یا از بین بردن زیان‌ها راهی برای رشد و خلق فرصت پیدا کنند (گیسون، ۱۳۸۶: ۷۵). در چنین سازمان‌هایی رفتار حاصل از تفکر استراتژیک، سازمان را تمایزگرا می‌نماید. در واقع رفتن راه‌های نرفته، یکی از نشانه‌های تفکر استراتژیک است. تفکر استراتژیک با سنتز عوامل مؤثر محیطی و درونی، زمینه را برای خلق راهکارهای خلاقانه و بدیع پاسخگویی به نیاز بازار فراهم می‌سازد (غفاریان / کیانی، ۱۳۸۳: ۵۸). این کافی نیست که مدیران فقط در مورد آینده فکر کنند، بلکه باید آینده را بسازند و بدین منظور، نیاز به یک برنامه برای خلق آینده دارند (گیسون، ۱۳۸۶: ۹۵). در واقع چالش بزرگ در خلق آینده، پیش‌بینی آینده نیست. موضوع این هم نیست که فقط یک آینده وجود دارد و یا پیش‌بینی آینده‌ای است که برای شرکت مناسب است. در عوض، هدف مدیران باید این قرار گیرد که تلاش کنند تا تصویری از آینده ارائه دهند که هوشیارانه و منطقی باشد (گیسون، ۱۳۸۶: ۱۱۱). تفکر استراتژیک به مدیران برای خلق این برنامه کمک می‌نماید. مدیران به کمک تفکر استراتژیک، فرصت‌ها و تهدیدها را

طبقه‌بندی می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها، وضعیت جاری شرکت را در کانون توجه قرار می‌دهند. پیچیدگی‌های محیط خارجی باعث می‌شود تا بعضی از مدیران در تعریف مزیت رقابتی دچار مشکل شوند. از این‌رو به‌کارگیری تفکر استراتژیک در بالاترین سطح تصمیم‌گیری سازمان می‌تواند مدیران را از سردرگمی نجات دهد (استیسی، ۱۳۸۴: ۲۲۲). در واقع این بدین معنی است که تلاش می‌شود تا با بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، عوامل مؤثر بر سازمان شناخته شود و از آینده مبهم و شرایط نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل و فاکتورهای مؤثر، راه حل مسأله استنباط شود. در واقع شاید به‌عنوان یک نکته اساسی بشود به این مورد اشاره نمود که تشکیلات یک سازمان باید محیط را برای رشد و پرورش خلاقیت و تفکر سازنده فراهم نماید. سازمان‌هایی که تفکر استراتژیک ندارند به‌دنبال مسکن فوری هستند و به راه حل‌های کوتاه مدت که نهایتاً مسایل بیشتری به‌وجود می‌آورد نظر دارند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۳: ۱۸).



نتیجه گیری

صحبت از تغییرات پرشتاب جهان امروزی زیاد به میان آمد. آن چه مسلم است این می باشد که آن چیزی که آینده برای ما رقم خواهد زد بسیار متفاوت تر از زمان حال خواهد بود. این تغییرات، خود علامت هشدار برای همیشه آماده بودن سازمان ها می باشد. دیگر تنها سخن از کسب درآمد و سودآوری نیست. در جهان امروز، سازمان ها در مرحله ی اول باید به فکر بقا باشند. سازمان ها باید برنامه داشته باشند تا تصوراتشان را به واقعیت تبدیل کنند. خلاقیت، یادگیری و چشم انداز به واژگان کلیدی سازمان ها تبدیل شده اند. رقابت برای آینده به معنای رقابت برای سهمی از فرصت هاست. آن چه مسلم است این است که سازمان ها برای این که بتوانند فرصت های آینده را بسازند باید توانایی اجرای آن را در خود پرورش دهند. سازمان ها باید معمار استراتژی خود باشند. معماری استراتژی که همراه با خلاقیت و شهود باشد و در تمام سطوح سازمان رسوخ نماید همراه با سناریوسازی برای مواجهه با آینده نامعلوم کلید بقای سازمان های امروزی خواهد بود و این جز با بهره گیری از تفکر استراتژیک برای مدیران میسر نخواهد بود.

منابع و مآخذ

۱. بنی‌اسدی، محمد حسین، ۱۳۷۳، «سقوط و صعود برنامه‌ریزی استراتژیک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۴۲.
 ۲. افلر، الوین، ۱۳۷۹، «جابه‌جایی قدرت»، مترجم: شهیندخت خوارزمی، انتشارات: نشر علم.
 ۳. رجبی، امیرعباس، ۱۳۸۷، «بقا در عصر عدم پیوستگی»، فصلنامه راهبرد، سال اول، شماره ۲.
 ۴. سنج، پیتیر، ۱۳۸۶، «پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده»، مترجمان: حافظ کمال هدایت / محمد روشن، انتشارات: سازمان مدیریت صنعتی.
 ۵. طوسی، محمدعلی، ۱۳۷۰، «علل فروپاشی شرکت‌های کامیاب»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴.
 ۶. کیاوند، عزیز، ۱۳۷۴، «اداره شرکت‌ها در عصر ناپیوستگی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۵۷.
 ۷. گیسون، روان، ۱۳۸۶، «نواندیشی در عصر تحول»، مترجم: علی شیرازی، انتشارات: سازمان مدیریت صنعتی.
 ۸. فیضی، کاوه، ۱۳۷۶، «تحلیلی بر هنر جنگ و هنر استراتژی مدیریت از دید سان تزو»، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۶.
 ۹. غفاریان، وفا / علی احمدی، علیرضا، ۱۳۸۲، «تفکر استراتژیک»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
 ۱۰. غفاریان، وفا / کیانی، غلامرضا، ۱۳۸۳، «پنج فرمان برای تفکر استراتژیک»، تهران: انتشارات فرا.
 ۱۱. لاری، علیرضا، ۱۳۷۹، «سازمان‌های قرن بیست و یکم»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۸.
 ۱۲. میتزبرگ، هنری / آلستراند، بروس / لمپل، ژوزف، ۱۳۸۴، «جنگل استراتژی»، مترجم: محمود احمدپور داریانی، انتشارات: پردیس ۵۷.
1. Bonn, Ingrid,(2005), " Improving strategic thinking : a multilevel approach" , Leadership & organization development, vol.26, no.5.

2. Daghir, M.A, Kais, I.H, (2005), " The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations- cognitive approach, IJMC, Vol.15, no.1.
3. Graetz, F.(2002), "Strategic thinking versus strategic planning : towards understanding the complementarities", Management decision ,Vol.40,no.5.
4. Johnson, G. (1987), Strategic Management and the management process , Basil Blackwell, Oxford.
5. Kenny, John, (2006) , " Strategy and the learning organization: a maturity model for formation of strategy , The learning organization, Vol.13, no.4.
6. Liedtka, J.M(1998) , " Strategic thinking : can it be thought? " , Long Range planning , vol.3.
7. Mintzberg, H. (1987), " The strategy concept I : five Ps for strategy, California Management Review, Fall.
8. Rashid , Md Zabid Abdul, Asivan, M.S, Rhman, A. (2004), " The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", The leadership & organization development, vol.25, no.2.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی