

به نام خدا

تفکر استراتژیک
(مفاهیم و نگرش ها)

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۸

پنج موضوع مورد بحث

(۵) تفکر استراتژیک

(۴) برنامه ریزی
استراتژیک

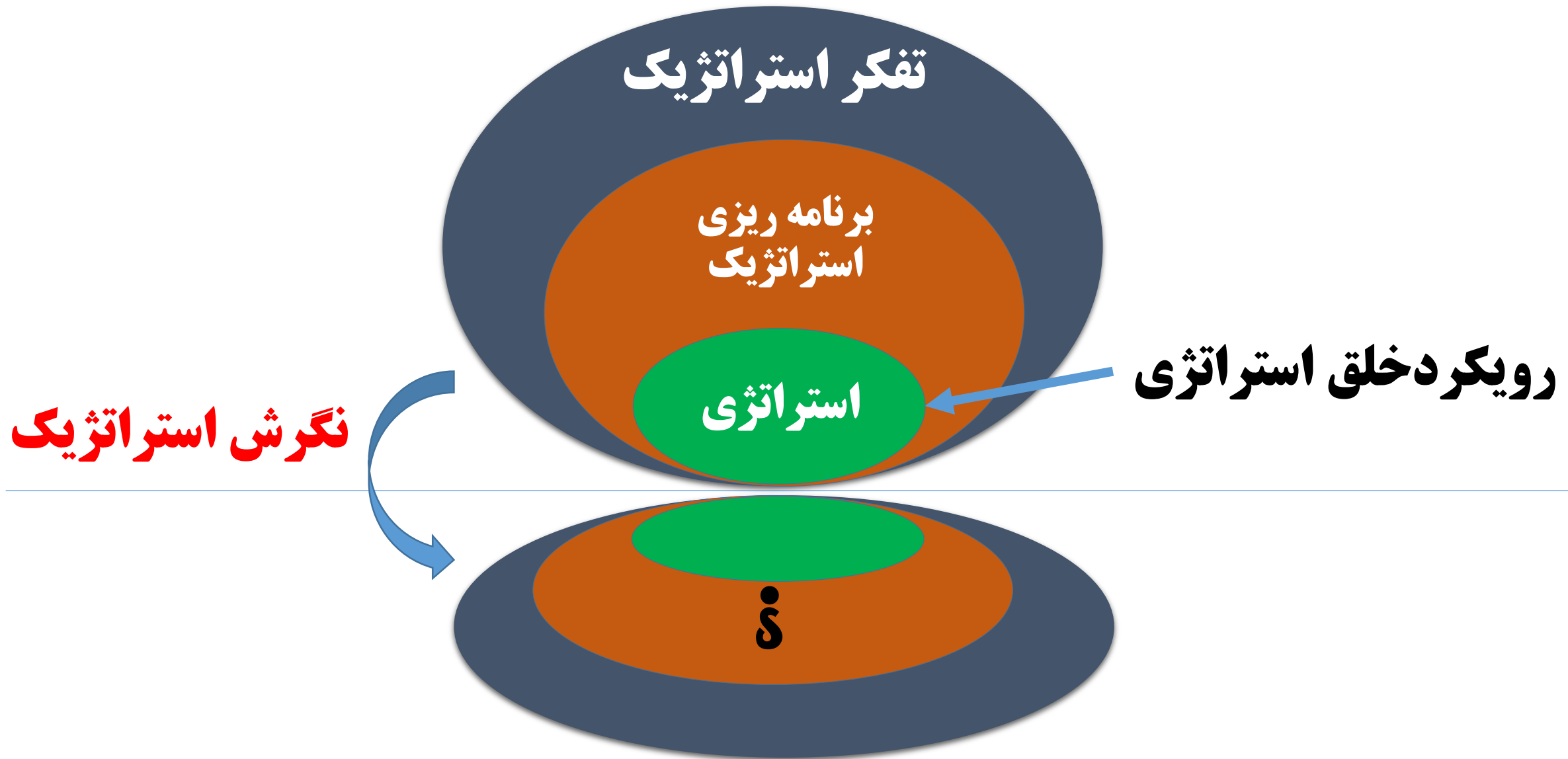
(۲) استراتژی

(۳) رویکرد خلق استراتژی

(۱) نگرش استراتژیک

؛

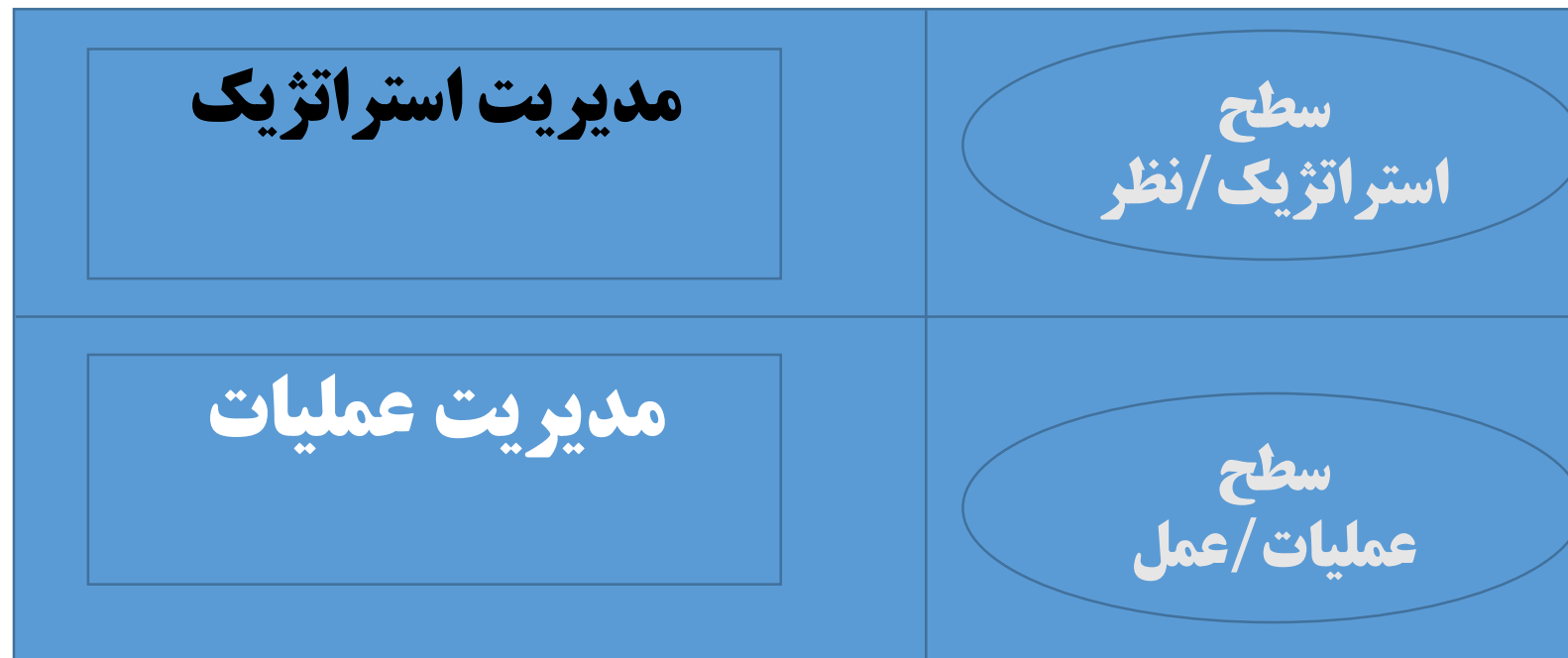
پنج موضوع مورد بحث



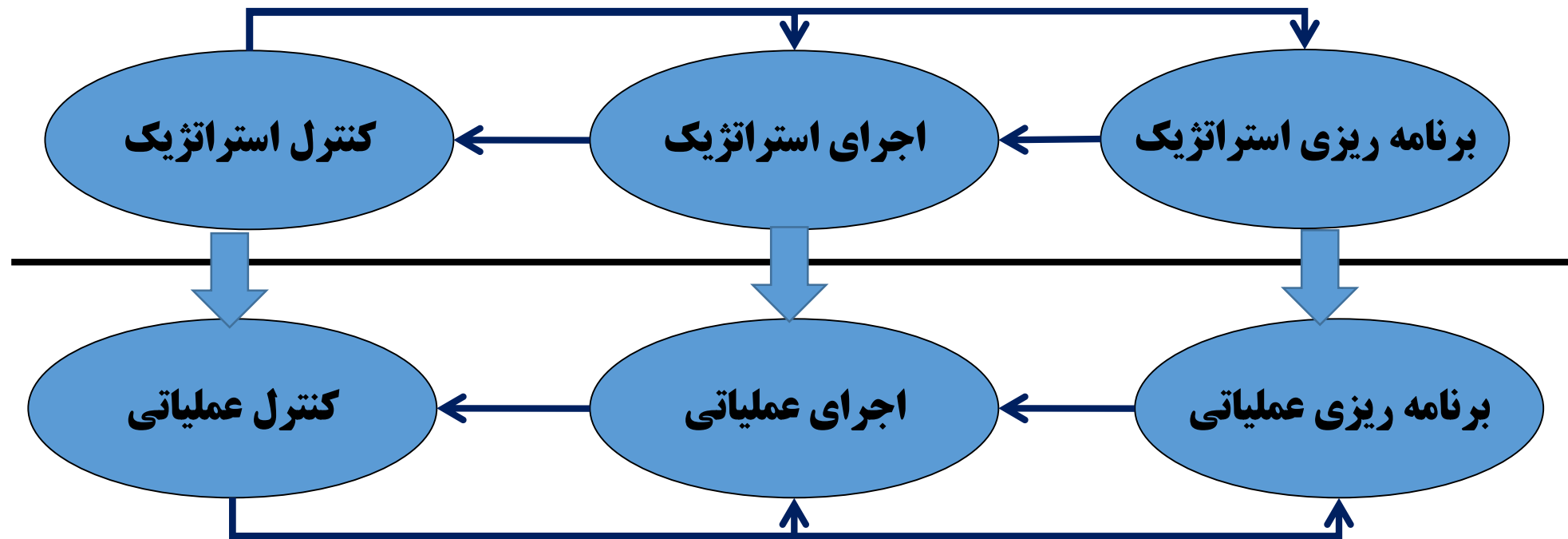
نگرش های علمی و عمومی به مدیریت

نتیجه	محور توجه	نگرش / تفکر / دیدگاه	
تغییر و تحول	وظایف مدیریت (تدوین، اجرا و کنترل)	فرآیندی	نگرش های علمی در مدیریت
شیوه مدیریت و رهبری	انسانها مدیر، سازمان و مدیریت	روابط انسانی	
کارایی و اثربخشی	روش های انجام کار / تکنولوژی	علمی	
جامعیت / انسجام	ارتباط بین نگرش ها فوق (وظایف، شیوه و روش)	سیستمی	نگرش های عمومی در مدیریت
سازگاری	شرایط محیط	اقتضائی	
آرمان گرایی	سطوح مفهومی و عینی	استراتژیک	

نگرش استراتژیک به مدیریت



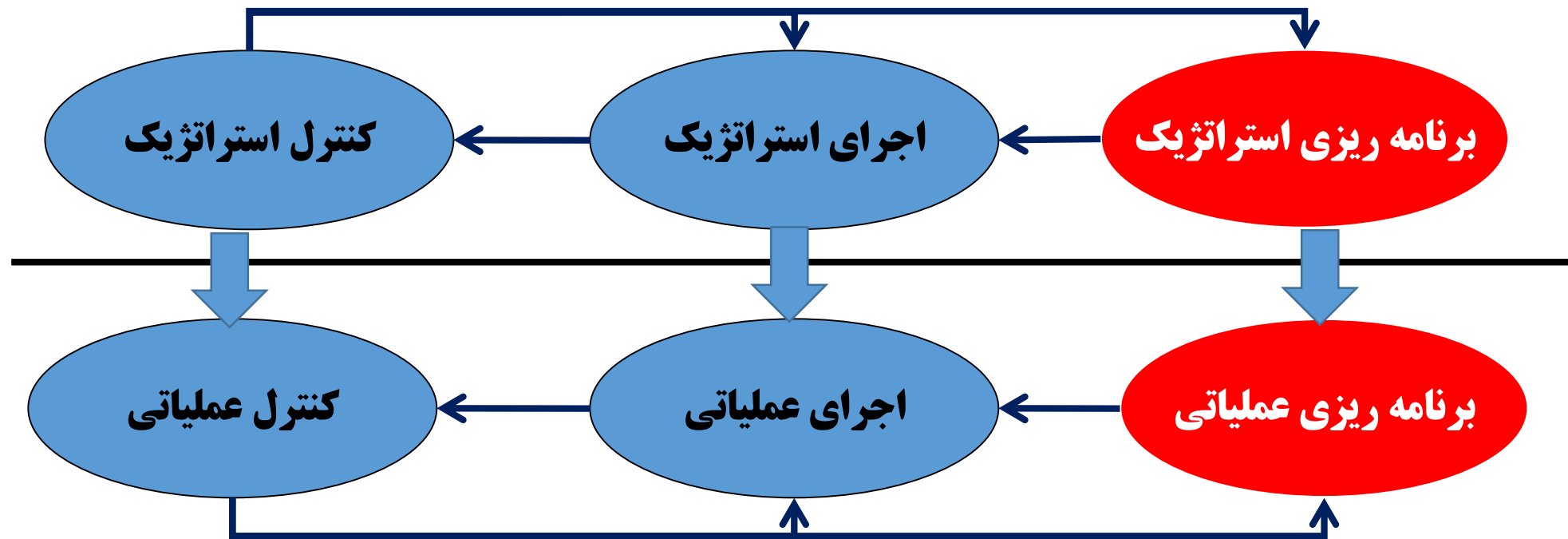
سطوح مدیریت



مدیریت استراتژیک

مدیریت عملیاتی

سطوح مدیریت



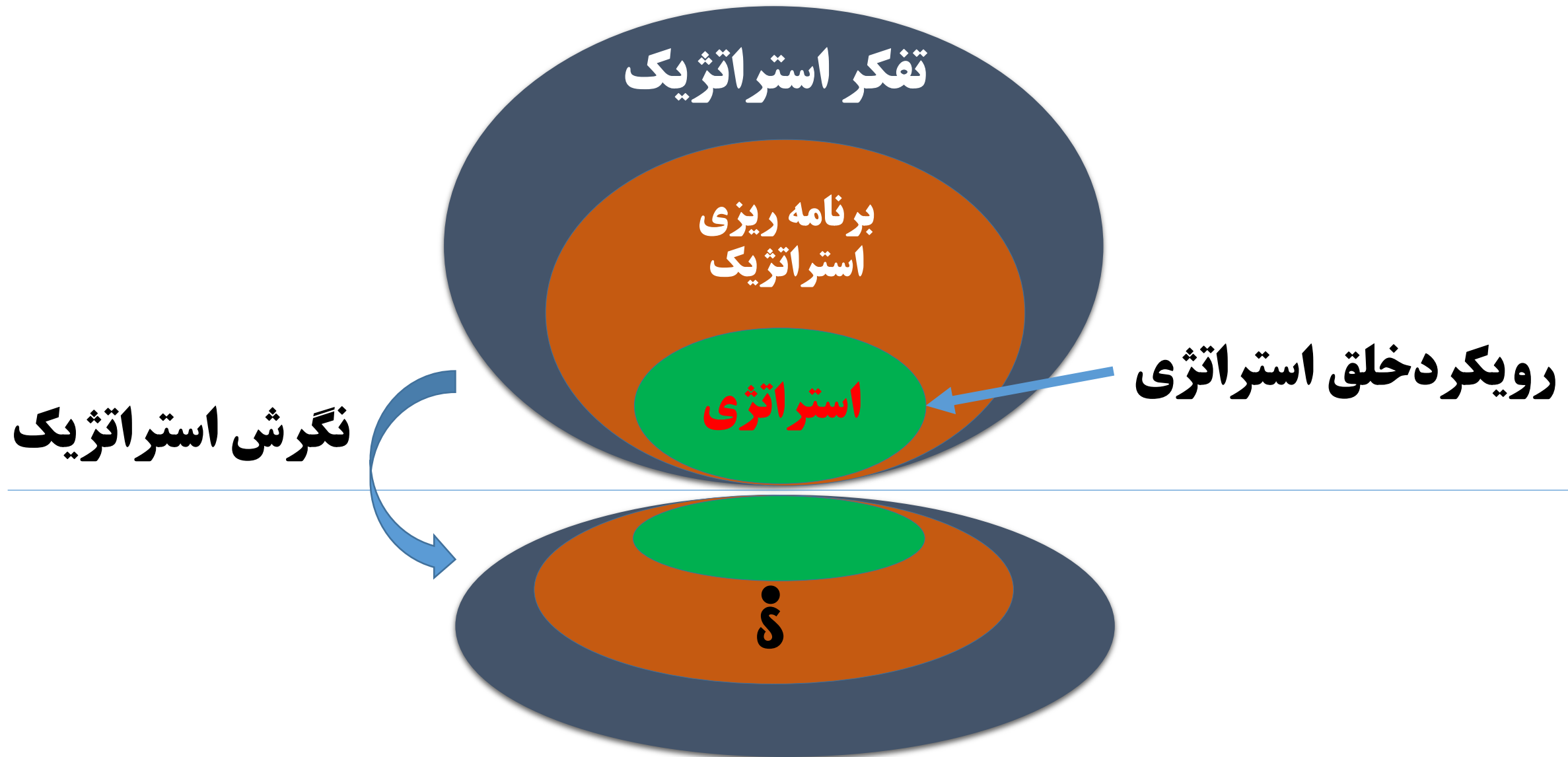
مدیریت استراتژیک

مدیریت عملیاتی

اجزای برنامه

مسیر	مقصد	اجزا
		برنامه
• استراتژی • راهبرد • تاکتیک • خط مشی	• مأموریت، چشم انداز و ارزشها • مأموریت (به تنهایی) • ایده آل • آرمان • اهداف استراتژیک یا کیفی	استراتژیک
• پروژه/فعالیت • سیاست • تکنیک • اقدامات • طرح عملیاتی	• اهداف عملیاتی • اهداف بلند مدت • اهداف کمی • اهداف سالانه • اهداف ۵ ساله و بالاتر • خروجی ها	عملیاتی

پنج موضوع مورد بحث



تعریف استراتژی

تعریف	سال	دانشمند
استراتژی مجموعه ای از قواعد است که تصمیمات سازمانی را شکل می دهد.	۱۹۶۵	آنسوف
استراتژی یک بازی جدی و دقیق و رویایی است.		استیسی
برنامه، ترفند، الگو، موضع، چشم انداز	۱۹۸۵	میتزبرگ
نشان می دهد سازمان کدام کار را می خواهد انجام بدهد و به کدام اهداف می خواهد برسد.	۱۹۸۰	اندروز
تعیین هدف های بلندمدت، اتخاذ مجاری تصمیم گیری و تخصیص منابع برای تحقق اهداف	۱۹۶۲	چندلر
استراتژی راهکار رقابت بنگاه در بخشی از بازار با ایجاد تمایز یا تمرکز	۱۹۸۵	پورتر

مبنای تعریف

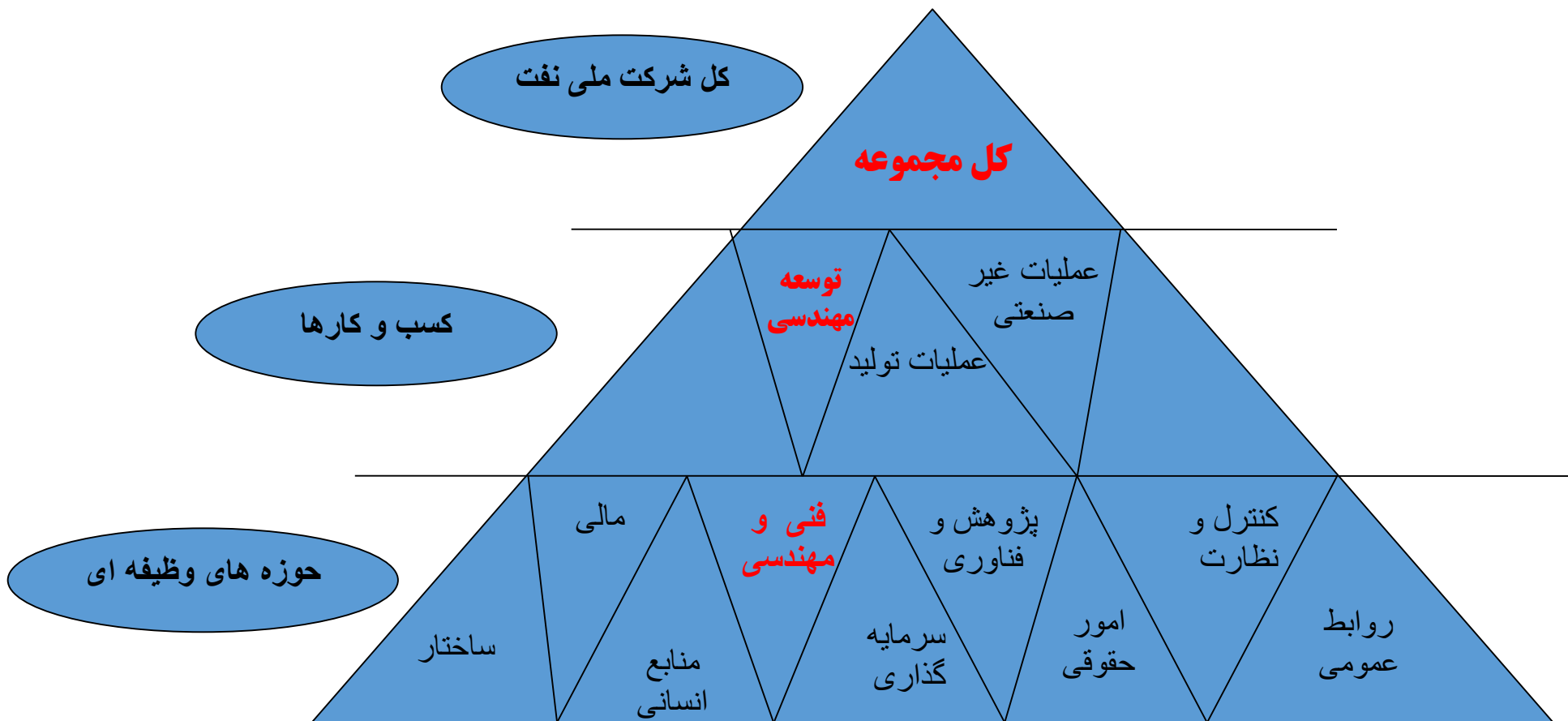
جامع نگری در مقابل جزء نگری

موصوف در مقابل صفت

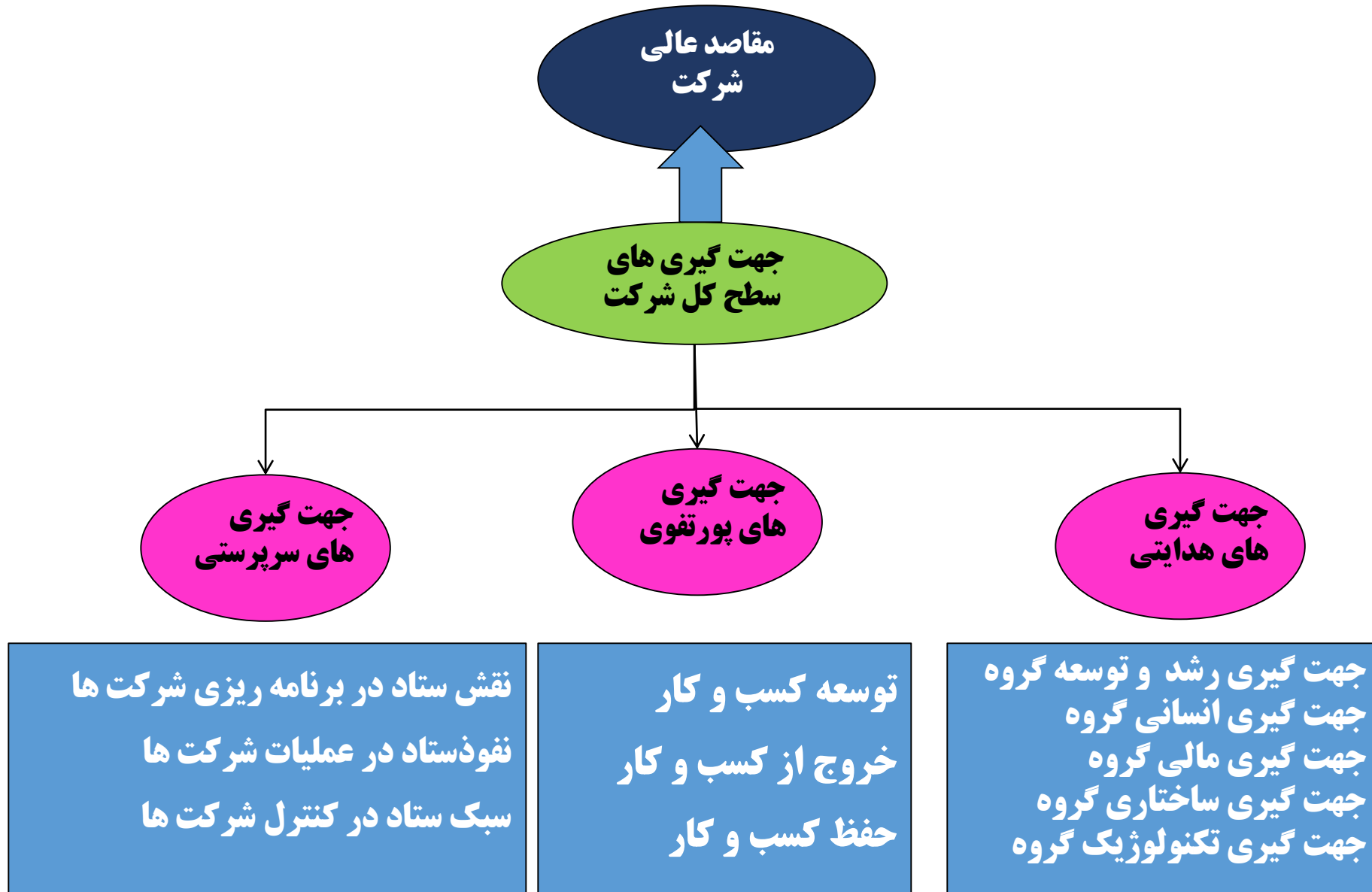
تعریف ما از استراتژی

راه و روشی است کاملاً اجرایی که در مسیر تحقق اهداف عالی یا چشم انداز تمایز ایجاد می کند.

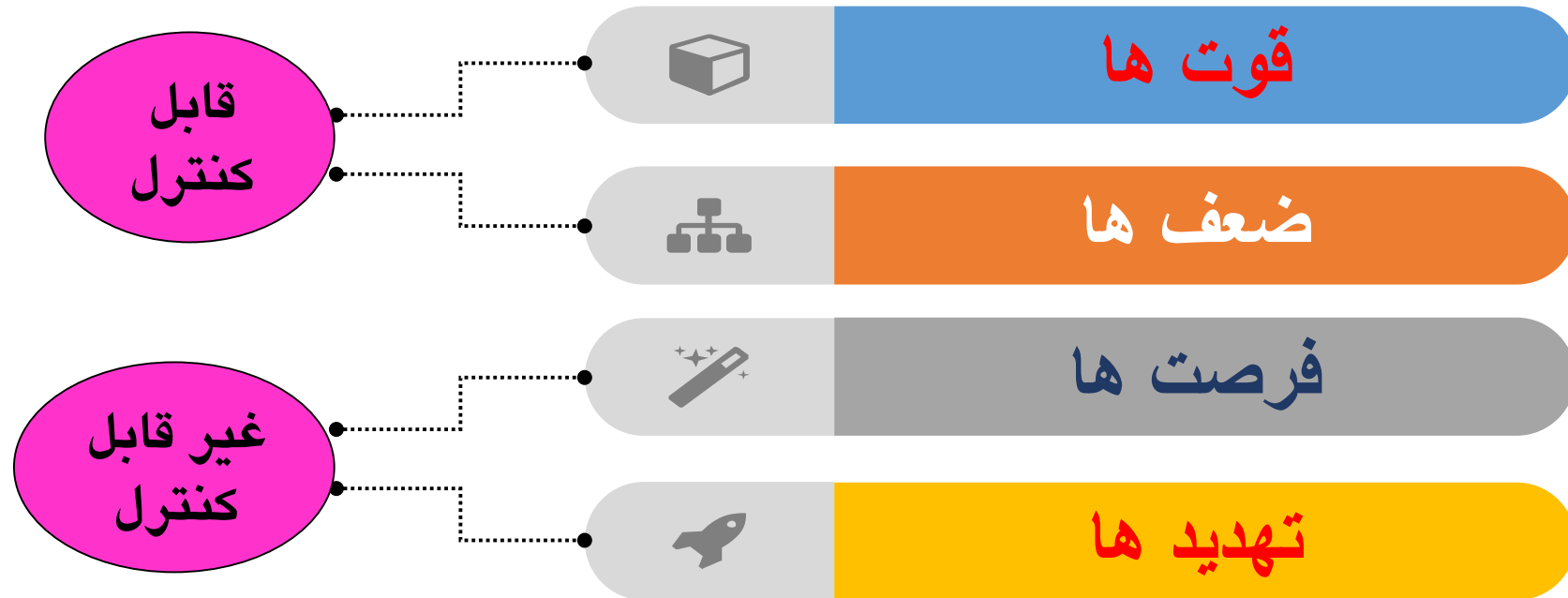
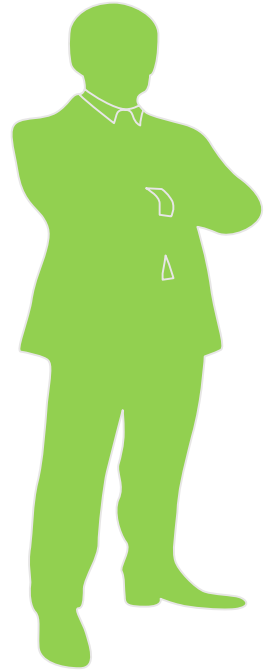
سطوح استراتژی



جهت گیری های سطح کلان شرکت مادر



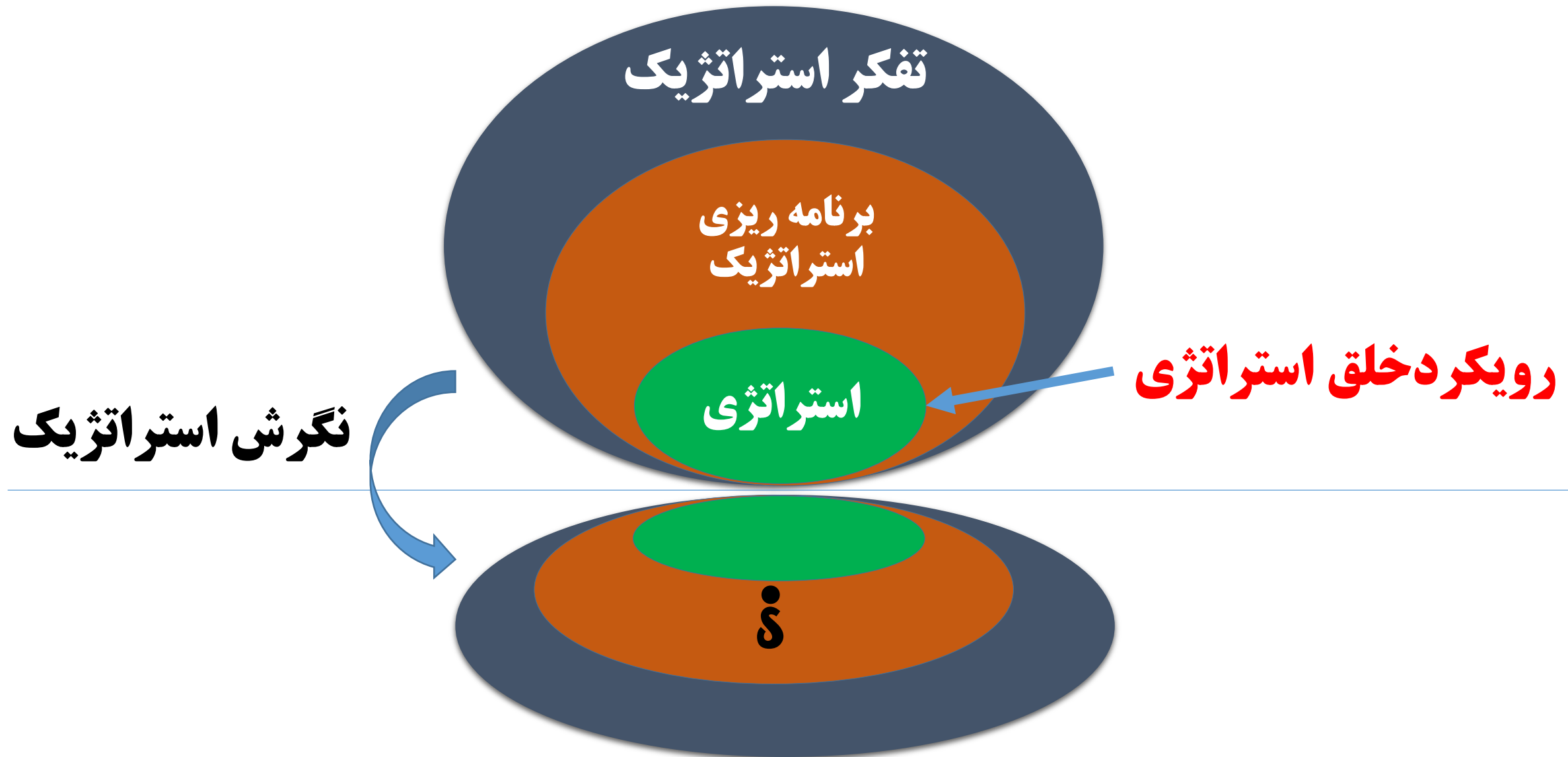
مفروضات اساسی استراتژی



گروه بندی بر اساس مفروضات اساسی

	شرایط مناسب	وضع سازمان	شرایط نامناسب
شرایط مناسب	استراتژی های حمایت درونی / محافظه کارانه	استراتژی های توسعه ای / تهاجمی	
وضع محیط			
شرایط نامناسب	استراتژی های کاهشی / تدافعی	استراتژی های حمایت بیرونی / رقابتی	

پنج موضوع مورد بحث



رویکرد های خلق استراتژی

تعریف	دانشمند
مکاتب ده گانه و رویکرد چهار گانه	مینتزبرگ
چهار رویکرد	بایسات
رویکرد های چهار گانه	وتینگتون
رویکرد های تجویزی (چهار رویکرد) های اقتضایی (چهار رویکرد)	ریچارد لینچ

رویکرد چهارگانه خلق استراتژی مینتزبرگ

خود ظهور

استراتژی به مثابه

عامدانه

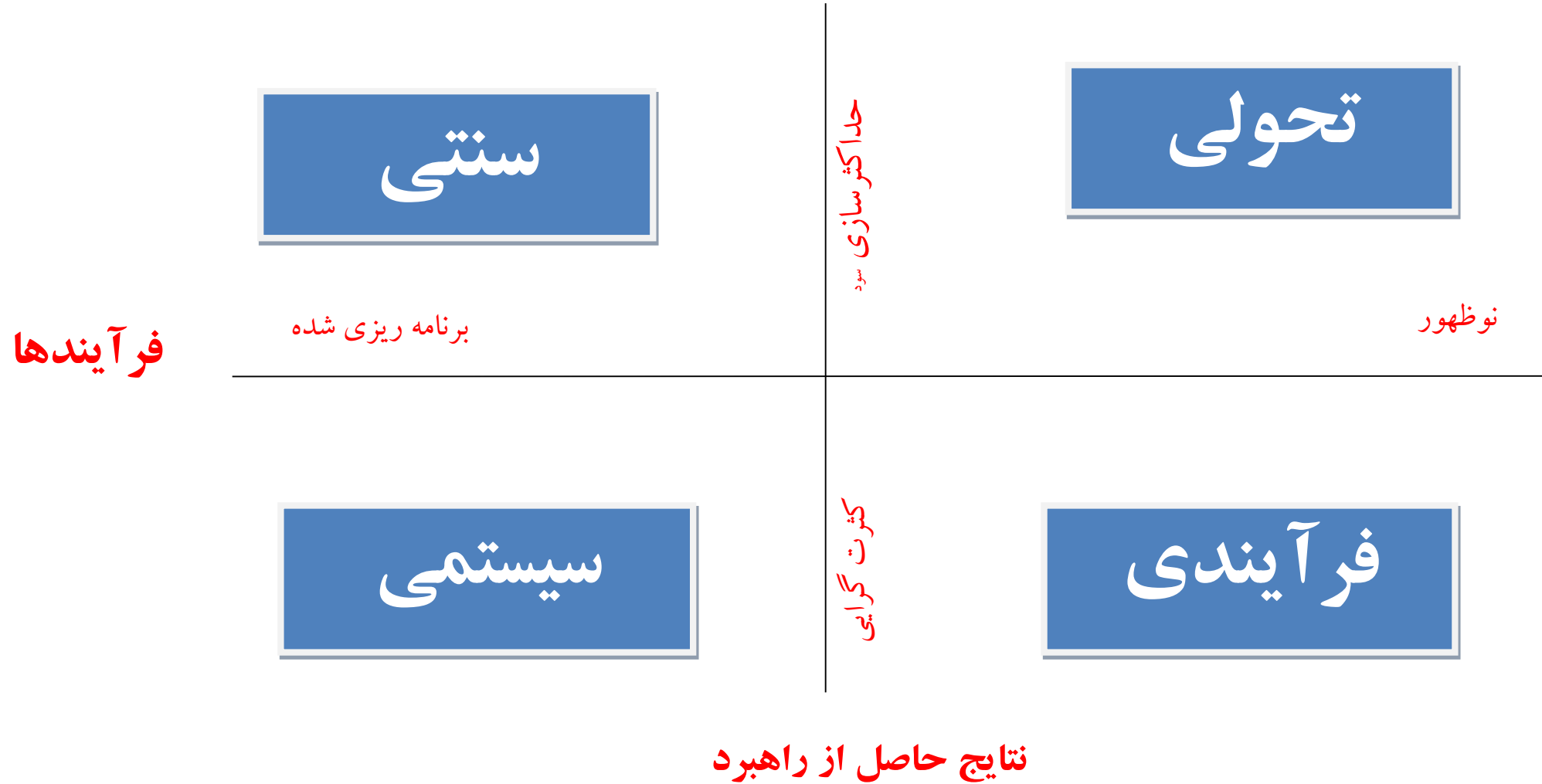
جایگاه مشخص در بازار	برنامه ریزی استراتژیک	اقدام اکتشافانه استراتژیک
یک دیدگاه گسترده	چشم انداز سازی استراتژیک	یادگیری استراتژیک

استراتژی برای

ردگیری استراتژی مینتزبرگ (۲۰۰۸)

www.nezamivand.com

رویکردهای خلق استراتژی و تینگتون



رویکردهای خلق استراتژی لینچ

رویکردهای تجویزی

رویکرد مبتنی بر تئوری رقابت و حد اکثر سازی سود

رویکرد مبتنی بر تئوری منابع محور

رویکرد مبتنی بر تئوری بازی ها

رویکرد مبتنی بر شبکه سازی همکاری

رویکردهای اقتضایی

رویکرد مبتنی بر تئوری بقا

رویکرد مبتنی بر تئوری عدم اطمینان

رویکرد مبتنی بر تئوری منابع انسانی

رویکرد مبتنی بر تئوری دانش و نوآوری

رویکردهای خلق در ۱۰ شرکت منتخب

شرکت های دارای تجربه

شرکت پالایش گاز سرخون و قشم

شرکت مخابرات

بانک تجارت

شرکت های خصوصی

جهان پارس

آریا همراه

شرکت های بورسی

بارز

سینا کاشی

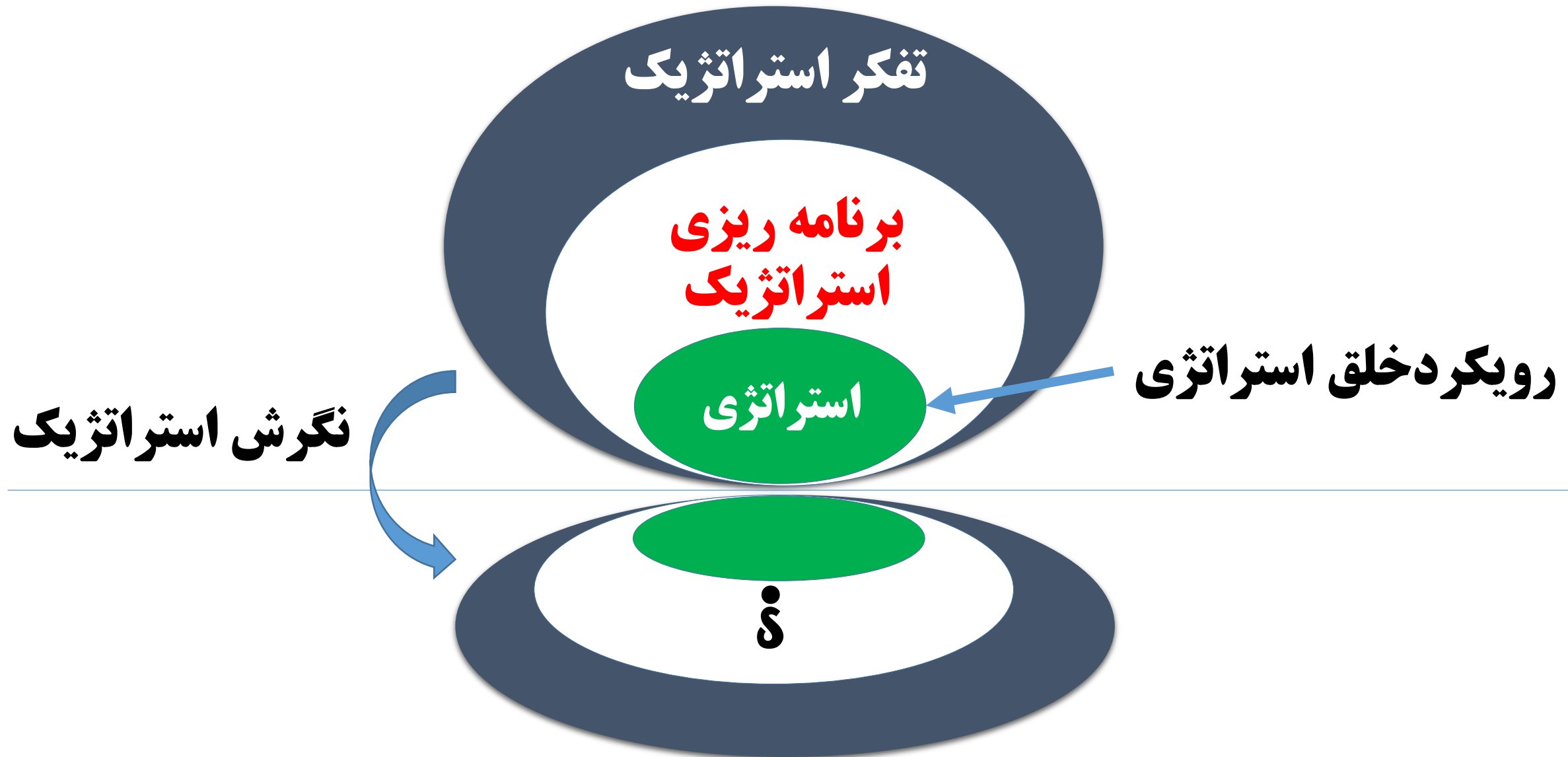
قند لرستان

لیزینگ رایان سایپا

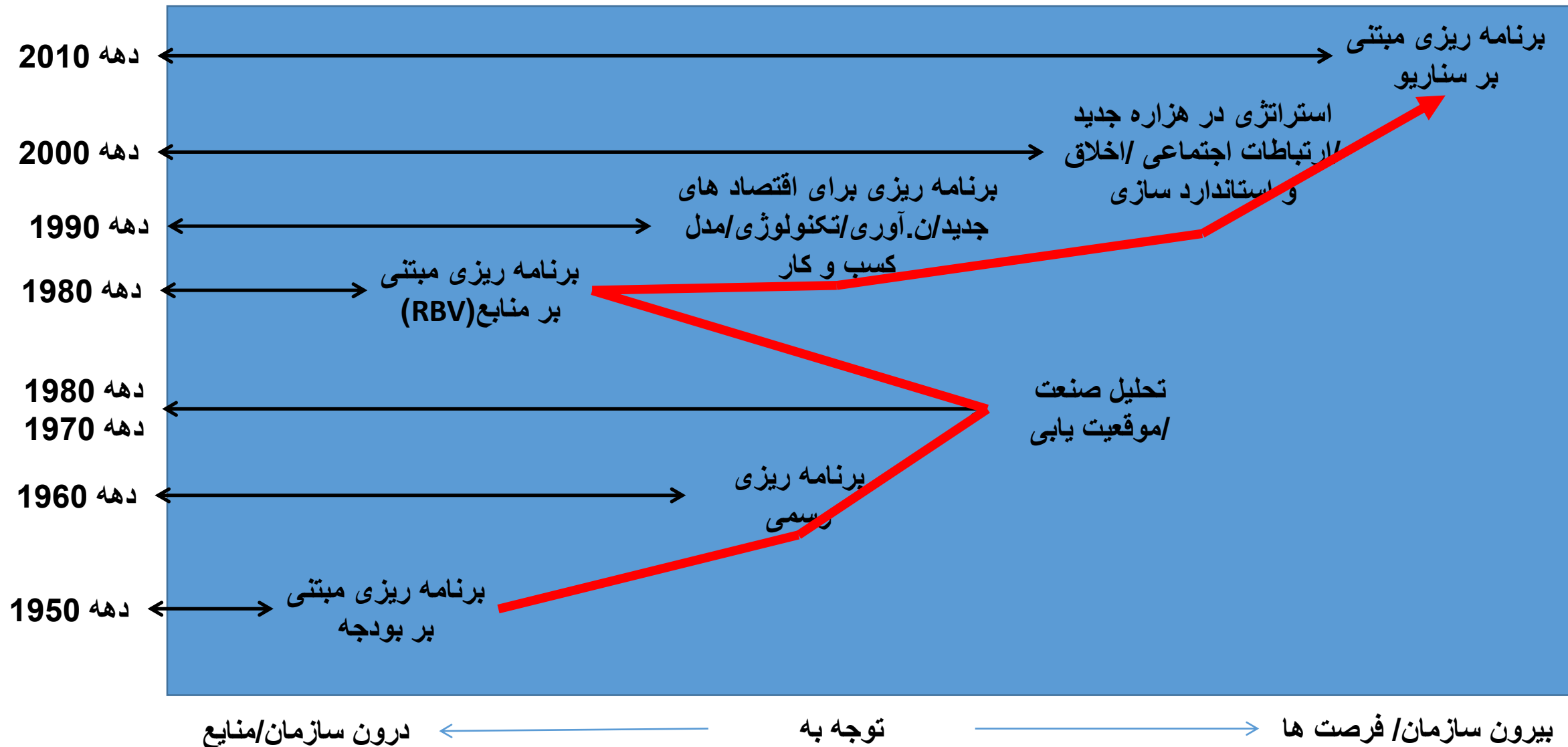
گل گهر

نتیجه تحقیق

پنج موضوع مورد بحث



سیر تحول برنامه ریزی در سازمانها



برنامه ریزی در سازمان های دولتی و غیر دولتی

معرفی یک تجربه موفق

پنج موضوع مورد بحث

تفکر استراتژیک

برنامه ریزی
استراتژیک

استراتژی

رویکرد خلق استراتژی

نگرش استراتژیک



تعریف تفکر استراتژیک

• ویلسن (۲۰۰۰): عنوان می کند که تفکر استراتژیک صرفاً “فکر کردن” درباره مسایل استراتژیک است.

• میتزبرگ (۱۹۹۴): 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 در سازمان ایجاد می کند. او ادعا می کند که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد.

تعریف تفکر استراتژیک

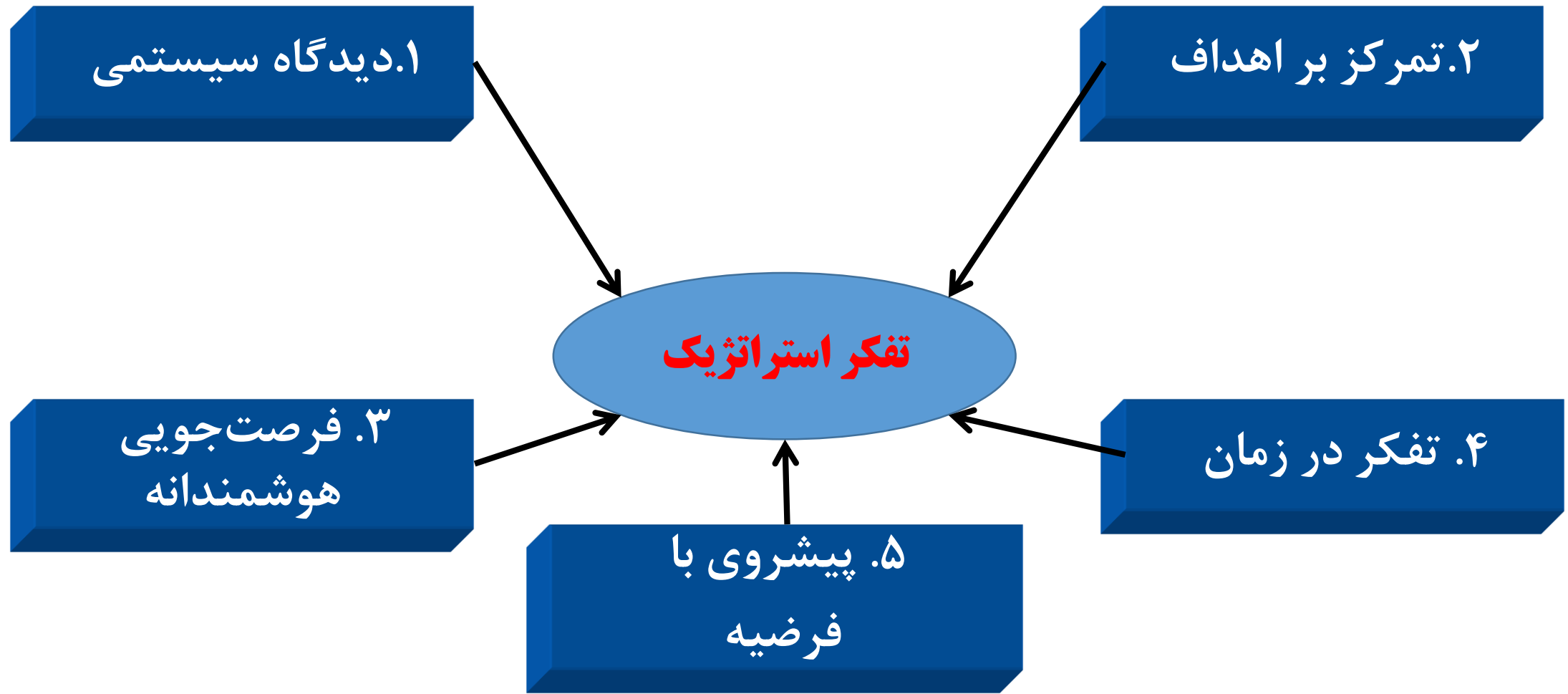
• **گرت** (۱۹۹۵) تفکر استراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف میکند که مدیران ارشد می توانند توسط آن فراتر از بحرانها و موضوعات روزانه بیندیشند تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط آن به دست آورند.

• **گری همل** رویکرد سنتی به برنامه ریزی را به عنوان فرم پرکردن میدان و تفکر استراتژیک را "هنر ساخت و بنا کردن استراتژی" یا به عبارتی معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند.

تعریف تفکر استراتژیک

- **ریموند** تفکر استراتژیک را از دو بعد مورد توجه قرار داده است:
 - ✓ استراتژی به عنوان ماشین هوشمند (رویکرد مبتنی بر پردازش داده ها و اطلاعات):
 - این رویکرد مبتنی بر پردازش داده ها به شیوه ای تحلیلی بوده و همان برنامه ریزی استراتژیک است.
 - ✓ استراتژی به عنوان تصویری خلاق از محیط فعالیت سازمان :
 - این رویکرد به تفکر استراتژیک توجه دارد که نوعی انعطاف پذیری ذهنی است و خلاقیت را چاشنی برنامه ریزی می داند.

اجزای تفکر استراتژیک (litka 1998)



اجزاء تفکر استراتژیک

۱. دیدگاه سیستمی:

✓ یک متفکر استراتژیک، **الگویی از تمامی زنجیره خلق ارزش** (از ابتدا تا انتها) را در ذهن دارد.



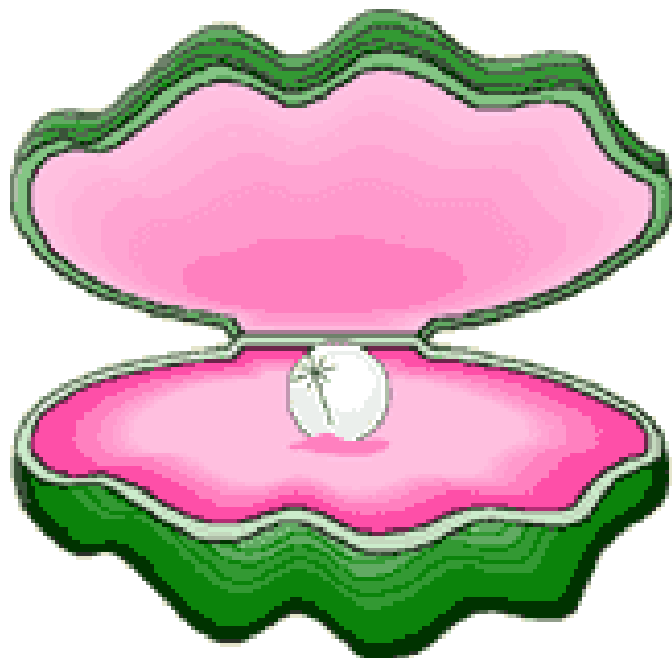
اجزاء تفکر استراتژیک

۲. تمرکز بر اهداف:

✓ برای یک حرکت استراتژیک،
تمرکز انرژی سازمان یک امر
ضروری است.

اجزاء تفکر استراتژیک

۳. فرصت جویی هوشمندانه:



✓ باید در همه جا در جستجوی
گزینه‌های بهتر استراتژیک
بود. لازمه این کار فکر باز است.

✓

اجزاء تفکر استراتژیک

۴. تفکر در زمان:

✓ برای خلق آینده، می‌بایستی مکرراً مسیرهای گذشته، حال و آینده را مرور کرد.



اجزاء تفکر استراتژیک

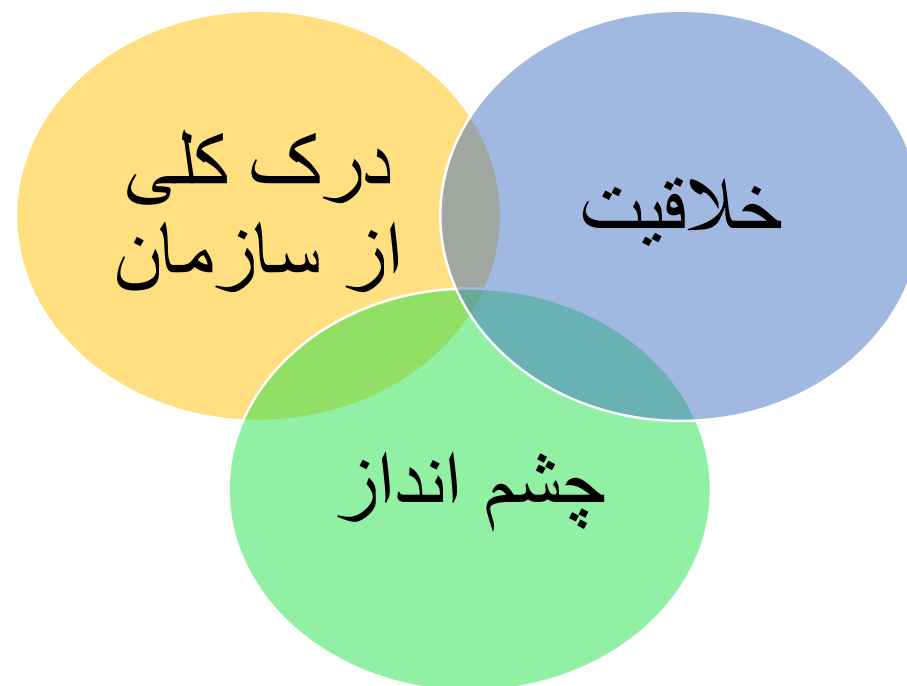
۵. پیشروی با فرضیه:

✓ در دنیای پیچیده، سریعترین راه فهم قواعد بازی، فرضیه سازی و آزمون آنهاست.

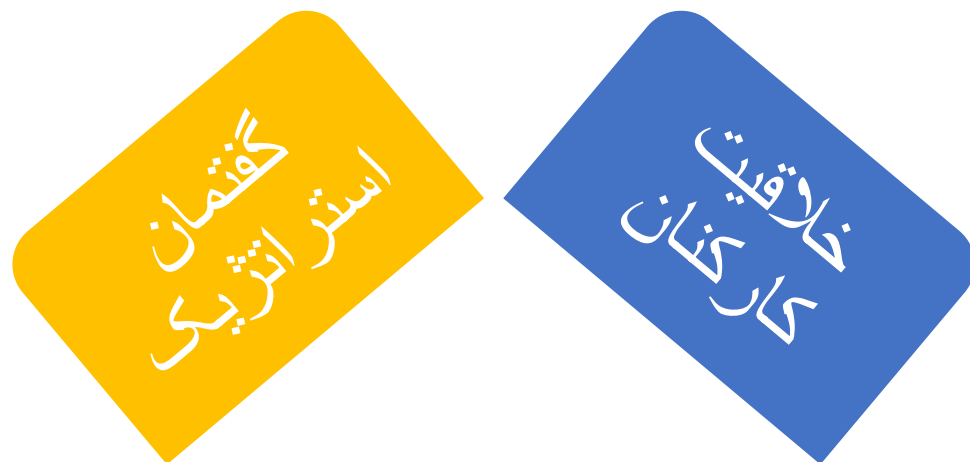


تفکر استراتژیک در سطح فرد و در سطح سازمان (بون ۲۰۰۵)

سطح فرد



سطح سازمان



اصول تفکر استراتژیک از دیدگاه کوهن در کتاب هنر استراتژیست

1. کاملاً به یک هدف مشخص متعهد شوید.
2. ابتکار عمل را در دست بگیرید.
3. بر منابعتان تمرکز داشته باشید.
4. از موقعیت یابی استراتژیک استفاده کنید.
5. مسایل را ساده بگیرید.
6. کارهای غیر منتظره انجام دهید.
7. به فکر راهکارهای هم زمان و قابل جایگزین باشد.
8. برای رسیدن به هدف‌تان از مسیر غیر مستقیم بروید.
9. زمان بندی و اولویت بندی را تمرین کنید.
10. از موفقیت‌ها بهره برداری کنید.

تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

تفکر استراتژیک

- هدف: کشف استراتژی های خلاقانه
- فرآیند: ترکیبی، واگرا و خلاق

برنامه ریزی استراتژیک

- هدف: عملیاتی سازی استراتژی های خلق شده
- فرآیند: تحلیلی، همگرا و متداول

کدام یک؟

تفکر استراتژیک (Strategic Thinking)

یا

برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

رابطه این دو

تفکر استراتژیک

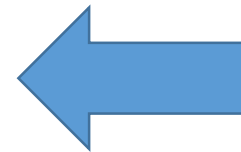
دیدگاه کلی به سازمان

فرصت جویی هوشمندانه

تمرکز بر هدف

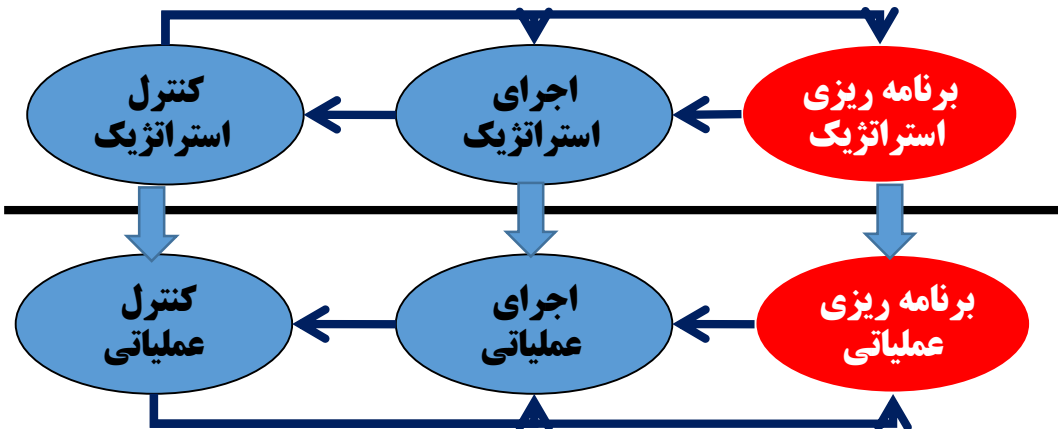
تفکر در زمان

پیشروی با فرضیه



مدیریت استراتژیک

مدیریت عملیاتی



با آرزوی توفیق
پایان