

به نام خدا

نقش تفکر استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان

مولفان :

ناصر ابراهیمی

(دانشگاه علمی - کاربردی مرکز گروه صنعتی شیشه لرستان)

دکتر احمد رضا عارف

(مدیر آموزش و پژوهش دانشگاه علمی کاربردی مرکز گروه صنعتی شیشه لرستان)

پریسا سعادت

(رئیس دانشگاه علمی - کاربردی مرکز گروه صنعتی شیشه لرستان)

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه : ابراهیمی ، ناصر ، ۱۳۶۴
عنوان و نام پدیدآورندگان: نقش تفکر استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان / مولفان: ناصر ابراهیمی ، احمد رضا عارف ، پریسا سعادت
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۵.
مشخصات ظاهری : ۱۰۴ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۳۹۷-۱
شناسه افزوده : عارف ، احمد رضا ، ۱۳۵۳
شناسه افزوده : سعادت، پریسا ، ۱۳۵۷
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : کتابنامه.
موضوع : تفکر - استراتژیک - اهداف سازمان
رده بندی کنگره : ۹۸۳ TP
رده بندی دیویی : ۵۵/۶۶۸
شماره کتابشناسی ملی : ۵۴۹۷۶۲۳۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

نام کتاب : نقش تفکر استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان
مولفان: ناصر ابراهیمی - دکتر احمد رضا عارف - پریسا سعادت
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: محدثه فرهمند
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۵
چاپ: زیرجد
قیمت: ۱۸۰۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۳۹۷-۱
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



chaponashr.ir



فهرست

پیشگفتار.....	۷
مقدمه	۱۱
تفکر استراتژیک	۱۲
مفهوم استراتژی.....	۱۵
رویکردهای استراتژی.....	۱۷
مدیریت استراتژیک	۱۹
برنامه ریزی استراتژیک	۲۰
عناصر پنج گانه تفکر استراتژیک	۲۱
الگوهای تفکر استراتژیک	۲۱
مدل تفکر استراتژیک از دیدگاه لیدکا	۲۲
مدل تفکر استراتژیک از دیدگاه گری هامل	۲۹
مدل تفکر استراتژیک از دیدگاه پیترو ویلیامسون	۳۱
خصوصیات یک متفکر استراتژیک	۳۳
محیط دیروز - محیط امروز	۳۵
اهمیت تفکر استراتژیک در زمان حاضر	۳۵
چالش ها و موانع تفکر استراتژیک	۳۸
الگوی اجزاء تفکر استراتژیک	۴۳
ضرورت تفکر استراتژیک	۴۴
تفکر استراتژیک و استراتژی اثربخش	۴۵

تفکر استراتژیک - برنامه ریزی استراتژیک	۴۶
تفاوت های تفکر استراتژیک با برنامه ریزی استراتژیک	۴۷
دو سطح تفکر استراتژیک	۴۹
اصول هفتگانه تفکر استراتژیک	۴۹
اصل اول: تناقض اندیشی	۴۹
اصل دوم: دیدمان اندیشی	۵۱
اصل سوم: بداهه اندیشی	۵۳
اصل چهارم: زمان اندیشی	۵۳
اصل پنجم: منابع اندیشی	۵۵
اصل ششم: چرخه عمر اندیشی	۵۷
اصل هفتم: سعی و خطا اندیشی	۵۸
تفکر استراتژیک، یگپارچگی توسعه منابع انسانی و توسعه کسب و کار	۵۹
تاثیر تفکر استراتژیک بر نوآوری سازمانی	۶۱
تفکر استراتژیک در محیط کار و زندگی	۶۳
کارکردهای تفکر استراتژیک	۶۴
یک الگوی مفهومی برای تفکر استراتژیک	۶۶
مبنای برنامه ریزی استراتژیک	۷۰
مدیریت دانش	۷۴
فرآیندهای مدیریت دانش	۷۵
تعاریف تسهیم دانش	۷۶
مفهوم تسهیم دانش	۷۸
اهمیت تسهیم دانش	۸۰

۸۲	 مدل فرآیندی مدیریت دانش (SECI)
۸۲	 اجتماعی کردن (دانش ضمنی به دانش ضمنی)
۸۳	 برونی سازی (دانش ضمنی به دانش صریح)
۸۴	 ترکیب (دانش صریح به دانش صریح)
۸۴	 درونی سازی (دانش صریح به دانش ضمنی)
۸۵	 موانع تسهیم دانش
۸۷	 دلایل تسهیم دانش
۸۷	 عوامل موثر بر رفتارهای تسهیم دانش
۸۹	 کارکردهای تفکر استراتژیک و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمان
۹۱	 نقش تفکر استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان
۹۲	 جمع بندی
۹۵	 منابع

پیشگفتار

بسیاری از سازمان‌ها با وجود داشتن برنامه‌های مدون و اهداف مشخص، در مسیر رسیدن به آن‌ها دچار انحراف یا توقف می‌شوند. علت این شکاف، اغلب نه در کمبود منابع، بلکه در فقدان «تفکر استراتژیک» در لایه‌های مدیریتی است. تفکر استراتژیک، پل ارتباطی میان «چشم‌انداز» و «عملکرد» است. بدون این نوع تفکر، برنامه‌ریزی‌های سازمان تنها به مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده و کوتاه‌مدت تبدیل می‌شوند که فاقد هم‌سویی با مسیر اصلی هستند. در این نوشتار/کتاب، ما به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توان با به‌کارگیری تفکر استراتژیک، از مدیریت واکنش‌گرا (واکنش به اتفاقات) به سمت مدیریت پیش‌گویانه (خلق اتفاقات) حرکت کرد و با هم‌راستا کردن تمام توان‌های سازمان، اهداف کلیدی را با دقت و سرعت بیشتری محقق ساخت. تفکر استراتژیک فرصت‌های اصلی را می‌شناسد و منابع مهم را بر آن متمرکز می‌کند. تفکر استراتژیک در ساده‌ترین تعریف خود به معنای تصمیم‌گیری درخصوص آن است که زمان، نیروی انسانی، منابع و پول خود را متمرکز بر چه فرصتهایی کنیم و از چه موقعیت‌هایی چشم‌پوشی کنیم. در واقع استراتژی یعنی چه کارهایی نکنیم و چه کارهایی نکنیم. ناپلئون بناپارت که به طور حتم یکی از شاخص‌ترین چهره‌ها در زمینه تفکر استراتژیک است، این شیوه تفکر را اینگونه تحلیل می‌کند: برای آنکه بخواهیم قوای برتر خود را در یکجا متمرکز سازیم، می‌بایست در دیگر نقاط در زمینه بکارگیری قوا صرفه‌جویی کنیم.

یکی از مشکلات سازمانها، فقدان تفکر استراتژیک می‌باشد. فقدان تفکر استراتژیک مدیران ارشد بنگاهها و سازمانها، آنها را از بهره‌گیری از فرصتهای جدید محروم می‌سازد. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت

تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیر مادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود.

به تعبیر لیبویتز^۱ تسهیم دانش قدرت و توانایی است که مبادله دانش و خلاقیت را تشویق می کند و نتیجتاً منجر به عملکرد بالا در قدرت فکری و سرمایه فکری میشود، این بدان معناست که عملکردها در سازمانهای مختلف به طور موثری بهبود می یابد اگر کارکنان اطلاعات، تجربیات، ایده ها و دیدگاه هایشان را در اختیار یکدیگر بگذارند. در صورت عدم استفاده از این دانش ها، می توان شکست سازمان یا بالابودن هزینه های ناشی از دوباره کاری ها، تکرار برخی فرآیندهای تصمیم گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی را انتظار داشت. در شرایط پسا تحریم و تشدید شرایط رقابتی با توجه به محدودیت منابع، توجه به بهره وری دغدغه همه سازمان ها (بویژه سازمانهای خصوصی) و لازمه ماندن در گردونه رقابت است و این خود نیازمند تمرکز سازمان بر فعالیت های ارزش آفرین و حذف فعالیت های زائد می باشد. در شرکت فکور مغناطیس به سبب وجود شرایط انحصاری و بالابودن حاشیه سود شرکت، بهره وری در شرکت جز اولویت های تعیین کننده قرار نگرفته بود لیکن با توجه به رقابت فزاینده و حضور شرکتهای خارجی با تکنولوژی روز و لزوم کاهش حاشیه سود شرکت همچنین افت قیمت کانی های فلزی بویژه سنگ آهن در سالهای اخیر، در حال حاضر بالابردن بهره وری نیروی انسانی یکی از چالش های مهم سازمان محسوب می شود که به نظر می رسد با بالابردن سطح تفکر استراتژیک در کارکنان بتوان به آن دست یافت. از طرفی با توجه به تغییرات سریع محیط امروز بوجود آمدن درک و بصیرت لازم جهت تفکر استراتژیک می تواند با افزایش گردش اطلاعات و تسهیم دانش مناسب بهبود یابد. موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. مینتزبرگ معتقد است تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است. مهارتی که لازمه سازمان بر بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است. تفکر استراتژیک به عنوان

^۱ Liebowitz

یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته شمرده شده است. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند، قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. براساس نتایج پژوهشی که با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مدیران کشورهای آسیایی انجام شده است، تفکر استراتژیک از سوی تمامی پاسخ دهندگان به عنوان نخستین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است. همگام با روند جهانی افزایش گرایش به بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک، در ایران نیز به دلایلی از جمله خصوصی سازی و آمادگی برای پیوستن به سازمان تجارت جهانی، احساس نیاز در بکارگیری موثر چنین ابزارهایی رو به افزایش است. از این رو بهبود توانایی تفکر استراتژیک در مدیران به عنوان یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی فرایند مدیریت استراتژیک، نیازمند توجه بیشتری است. از منظر دیویس^۱ چالشی که در جوامع مختلف، وضعیت مدیران را نگران کننده می‌نماید، آن است که بسیاری از مدیران، نمی‌دانند که نمی‌دانند. آنها توانایی تلاش و یافتن راه کارهای مختلف را دارند ولی توانایی آنها زمانی مفید خواهد بود که آنها از ندانسته‌های خود، آگاهی داشته باشند. در وضعیت فعلی آنها نمی‌توانند عملکرد موجود را بهبود دهند. اگر یک مدیر بخواهد موثر واقع شود، باید مهارت‌های مربوط به تفکر استراتژیک خود را بهبود بخشد. تفکر استراتژیک، ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا با تغییرات روبه‌رو شده و برای ایجاد تحول، برنامه‌ریزی نموده و فرصت‌های جدید را تجسم نمایند. به زعم استیسی فرض کلی ما اینست که بحث و پژوهش درباره‌ی تفکر استراتژیک، موجب بهبود شگرف در عملکرد می‌شود و ما حاضریم برای کشف زوایای پنهان و بهره‌گیری از قدرت جادویی آن زحمت فراوانی را متحمل شویم.

در دنیای امروز که لحظه‌ها سرنوشت سازند، دسترسی به اطلاعات درست و بهنگام همانند یافتن یک مروارید در اعماق دریاها است و بی‌اغراق می‌توان گفت شاهرگ حیاتی بقای سازمانها است. همچنین از آنجا که اقتصاد امروز مبتنی بر دانش و دانائی می‌باشد، مدیریت دانش و بکارگیری عملی آن در سازمانها به عنوان یکی از چالشهای مهم سازمانهای کنونی

^۱ Stanley Davis

درآمده است. وقتی بهره‌وری افزایش می‌یابد که هوشمندانه تر عمل کنیم و دانش و منابع موجود را بهتر بکار بگیریم، نه اینکه لزوماً سخت‌تر یا بیشتر کار کنیم. از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تأخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می‌شود. امروزه دانش کارکنان و مشتریان سازمان، یکی از مهمترین و با ارزشترین سرمایه‌های هر سازمان است. این دانش ترکیبی از اطلاعات، تجربیات، ارزشها و پیش‌زمینه‌های ذهنی شخص است؛ و مدیریت آن به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات خود، شناخت و بینش به دست آورند و در حل مشکلات، کاهش زمان انجام کار و نوآوری در توسعه کسب و کار از آنها بهره‌گیرند. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند و انتظار می‌رود سازمانهایی که از مدیریت دانش برخوردارند در افزایش بهره‌وری کارکنان نقش به‌سزایی داشته باشند بدین منظور لازم است تأثیر مدیریت دانش را در بهره‌وری کارکنان مورد بررسی قرار داد. توجه کردن به تسهیم دانش سازمانی توسط مدیران باعث اقتدار سازمان در برابر مشکلات و موانع متعدد پیش روی خود و همچنین باعث افزایش تولید و کاهش هزینه‌ها و نهایتاً افزایش بهره‌وری خواهد شد. امروزه دانش اصل اساسی رقابت است و بخصوص دانش ضمنی می‌تواند یک منبع مزیتی منحصر به فرد باشد زیرا به راحتی جابجا نمی‌شود، به راحتی قابل تقلید نیست و غیر قابل جایگزین می‌باشد. در جهان پر رقابت امروز، اگر بخواهیم بهره‌وری سازمان محل کار خود را افزایش دهیم، باید با منابع انسانی، زمان و فضای کمتر، تولید بیشتری داشته باشیم و اینجاست که مدیریت بهینه دانش به مدد سازمانها می‌آید؛ بنابراین روشها و عواملی که بتواند رابطه بهره‌وری و تفکر استراتژیک و نیز تأثیر تسهیم دانش بر این رابطه را پیش‌بینی کند حائز اهمیت است.

مقدمه

رویکردهای نوین استراتژی تفکر استراتژیک را به جای برنامه‌ریزی استراتژیک خالق استراتژی می‌دانند و این ایده‌ی اولیه در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک شکل گرفته که مدیران موفق مدیرانی هستند که از تفکر استراتژیک بهره می‌گیرند. از سوی دیگر ادبیات این حوزه بر اکتسابی بودن و امکان آموزش این شیوه از تفکر به مدیران ارشد سازمان‌ها تاکید دارد. با این وجود هیچ مدل جامعی از عناصر تفکر استراتژیک که بتواند مبنای سنجش مدیران و سطح تفکر استراتژیک در آن‌ها قرار گیرد وجود ندارد. در این پژوهش با مرور ادبیات مرتبط با تفکر استراتژیک و رویکردهای مختلف موجود، مدل جامعی از عناصر تفکر استراتژیک ارائه شده که می‌تواند مبنایی برای طراحی یک معیار سنجش جامع برای مدیران و برنامه‌ریزی برای آموزش آنان باشد. تفکر استراتژیک - که در برابر تفکر کوتاه‌نگر و اجرایی محض قرار می‌گیرد - اصول متعددی دارد. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ تفکر استراتژیک رامی‌توان به نوعی قدرت درونی و ذهنی درمدیر تعبیرنمود که بابهره‌گری ازآن ضمن درنظرداشتن شرایط محیط و تحولات محیط ناپایدار جهانی اقدام به اخذ تصمیم و برنامه‌ریزی نموده و استراتژی‌های سازمان خود را درمحیط کسب و کار ناپایدار و متحول امروز طراحی می‌نماید. تفکر استراتژیک دردنیای کسب و کار امروز ازاهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بدون این تفکر، تلاشهای سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود. با افزایش میزان رقابت بین صنایع امروزی، بهره‌وری سازمان به عنوان یک عامل ایجاد مزیت رقابتی از اهمیت بسزایی برخوردار است. از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی، یعنی کمیابی مواجه هستند اغلب اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به بهره‌وری است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی،

فناوری و... است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان و از اهمیت خاصی برخوردار است. برای رسیدن به بهره‌وری باید عوامل ارزش آفرین را شناسائی و اولویت بندی نمود و منابع سازمان را بر آن متمرکز کرد. واقعیت این است که برای تشخیص صحیح فرصت‌ها و عوامل مزیت بخش رقابتی فرآیندی وجود ندارد و به جای آن باید به بصیرت و فهم کارکنان از محیط کسب‌وکار متکی بود. بصیرتی که حاصل شناخت صحیح آنان از «قواعد» کسب‌وکار است، از طرفی با توجه به جهانی شدن، رقابت فزاینده و تحولات سریع تکنولوژیک که به طور مداوم محیط سازمان‌ها را دستخوش تغییر می‌کند و تخصصی شدن فعالیت‌های کارکنان در شرکت‌ها، تسهیم و تبادل دانش لازمه تقویت و بروز رسانی این بصیرت است. تبادل دانش کارکنان سازمان را قادر می‌سازد دانایی را سریعتر و مؤثرتر از گذشته کسب نموده و به کار بندند، لذا مبنایی برای حفظ مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌آورد.

تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک مفهومی جذاب است، اما جذابیت این مفهوم مانع از آن نمی‌شود که مبهم نباشد. در اینکه مراد از عبارت تفکر استراتژیک چیست، تلقی واحدی وجود ندارد و این امر موجب سردرگمی قابل ملاحظه‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک شده است. واژه "تفکر استراتژیک" امروزه اغلب بصورت گسترده و عمومی در ادبیات مدیریت استراتژیک به کار برده می‌شود که بیم بی‌معنی شدن آن را تهدید می‌کند. بیشتر کسانی که از آن استفاده می‌نمایند، نمی‌توانند آن را معنی کنند. این واژه بیشتر مفهوم تفکر کردن در استراتژی که دارای ویژگیهای خاص است، به خود گرفته است. ولی این تعاریف عام از تفکر استراتژیک، منظور کسانی که این واژه را بیان نموده‌اند، نبوده است. تلاشهای متعددی صورت گرفته‌اند تا مفهوم تفکر استراتژیک معنی‌دار شود و افرادی درصدد برآمدند که تفکر استراتژیک را بیشتر مفهوم سازی کنند تا به درک این موضوع کمک کنند.

مینتزبرگ تفکر استراتژیک را نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند.

گلدمن و کاسی تفکر استراتژیک را به صورت یک تفکر ادراکی، سیستم محور، هدایت کننده و یک تفکر فرصت طلبانه که افراد و سازمان را به سوی اکتشافات جدید و استراتژی های آرمانی هدایت می کند تعریف می کنند. تفکر استراتژیک، مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثرند و چه عواملی مؤثر نیستند و چرا. زابریسکی، تفکر استراتژیک را چنین توصیف میکند: "پیش درآمدی است برای طراحی آینده سازمان". پورتر تفکر استراتژیک را شبیه به چسبی می داند که خرده سیستم های سازمان را نگه میدارد. گری همل^۱ تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه یک استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی های کسب و کار می داند.

از دیدگاه استیسی تفکر استراتژیک فرآیند به کار گیری تجربیات قبلی در چارچوبی منسجم است که آن را تدوین استراتژی می نامند. با پیمودن این فرآیند می توان در موقعیت های حساس و بحرانی (استراتژیک) بهترین تصمیم را اخذ نمود.

تفکر استراتژیک فرایند تحلیل، ارزیابی و بازتاب طبیعت کسب و کار، درک موقعیت فعلی و وضعیت های ممکن آینده، خلق چشم انداز از آینده ی سازمان، توسعه ی ابزارها و روشهای ممکن برای دستیابی به این چشم انداز، وزن دادن به انتخابها و تصمیم گیری در مورد نحوه ی عمل است.

از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصتها است. این بصیرت کمک می کند تا واقعیتهای بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود؛ و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهایی بدیع و ارزش آفرین خلق شود. تفکر استراتژیک فرصت های اصلی را می شناسد و منابع مهم را بر آن متمرکز می کند. تفکر استراتژیک در ساده ترین تعریف خود به معنای تصمیم گیری درخصوص آن است که زمان،

^۱ Hamel

نیروی انسانی، منابع و پول خود را متمرکز بر چه فرصتهایی کنیم و از چه موقعیتهایی چشم پوشی کنیم. در واقع استراتژی یعنی چه کارهایی بکنیم و چه کارهایی نکنیم.

اکثر دانشمندانی که در زمینه تفکر استراتژیک به مطالعه پرداخته‌اند، این نوع تفکر را به عنوان سبک جداگانه‌ای از اندیشیدن، در برابر انواع دیگر تفکر از قبیل تفکر سیستمی، شهودی، تحلیلی و ... مطرح می‌کنند. ایچی اومی بیان دارد که یک متفکر استراتژیک، در زمان مواجه شدن با مشکلات، رویدادها یا موقعیتهایی که در ظاهر یک کل هماهنگ را تشکیل می‌دهند، آنها را به اجزاء تشکیل‌دهنده‌اش تقسیم میکند. پس از شناخت اجزا و اهمیت آنها، با استفاده از توان فکری، مجدداً آنها را طوری ترکیب میکند که بیشترین مزیت را داشته باشند. تفکر استراتژیک پاسخی است به نیازهای فزاینده سازمان در تطابق با محیطی که پنج ویژگی زیر را دارا است:

- عدم قطعیت
- ابهام
- رقابت روزافزون
- آشوبناکی
- سرعت.

تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که حاصل آن فهم فرصت‌ها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت‌هاست. چنین قابلیت‌هایی مجهز به نگاهی هدفدار (پاسخ‌جو) و انتخاب‌گر است؛ به عبارت دیگر، توان تشخیص موضوعات اساسی از غیراساسی را داراست و لازمه این کار فهم درست قواعد بازی است.

مفهوم استراتژی

واژه استراتژی^۱ که اکنون در زبان فارسی از آن به "راهبرد" تعبیر می شود مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعداً در سایر عرصه ها از جمله اقتصاد، تجارت و به ویژه عرصه سیاست و مملکت داری از کاربرد زیادی برخوردار شده است. ریشه واژه "استراتژی" واژه یونانی استراتیّا^۲ به معنای "فرماندهی و رهبری" است. معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف. مینتزبرگ^۳ برای استراتژی پنج معنی پیشنهاد می کند: طرح، تمهید، الگو، وضعیت و دیدگاه.

مفهوم استراتژی زائیده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می کند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه اش مزیت های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی نشان می دهد که درون مایه اصلی استراتژی، فرصتها هستند. بدون دستیابی به فرصت های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی آید.

برای دستیابی به اهداف نهائی در سازمانها به منظور رقابت با سایر سازمانها باید از استراتژی بهره گرفت استراتژی منطق تجاری را برای سازمان به ارمغان می آورد اگر هدف اینست که سازمان بهبود پیدا نمایند و عملکرد مطلوبی داشته باشند باید استراتژی را به گونه ای طراحی نمایند که سازمان را به سوی بهترین شدن، هدایت نماید اگر هدف سازمان ثروت سازی است باید استراتژی را به گونه ای تدوین نمود که سازمان را به سمت سود بیشتر در رقابت با

^۱ Strategy

^۲ Strategia

^۳ Mintzberg