

# تمرین دوم مدیریت و برنامه ریزی راهبردی فا

## بخش انفرادی

### کارون راشدی نیا

۸۹۱۰۳۹۲۴

#### بخش اول

۱- ۱ -

۱- ۱ - ۱ - راهبرد اضطراری

راهبرد برنامه ریزی نشده، پاسخ برنامه ریزی نشده برای شرایط پیش بینی نشده.

به طور مثال برای شرکت ارتباطات زیر ساخت می تواند به صورت وقوع طوفان و یا حوادث طبیعی و از بین رفتن اتصالات فیزیکی رخ دهد.

۱- ۱ - ۲ - استدلال از روی شباهت

خطایی در تصمیم گیری بدین صورت که شباهت های ساده بین چیزها برای حل مشکلات پیچیده به کار می رود.

به طور مثال راهکارهای شرکت در حل مشکلات و اختلافات میان شرکت ارتباطات زیر ساخت و شرکت های طرف قرارداد که از این شرکت خدمات دریافت می کنند برای حل اختلافات با دولت نیز در شرایط مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

۱- ۱ - ۳ - مدافعه شیطان

به معنی بهبود فرآیند تصمیم گیری با تولید طرح و تحلیل بحران یک طرح است.

به طور مثال استفاده از تجارب و اطلاعات به دست آمده در مواجهه با شرایط بحرانی برای بهبود فرآیند تصمیم گیری و استفاده از تجارب در رخدادهای آینده.

۱- ۱ - ۴ - اغفال از کنترل

خطای تصمیم گیری که در مورد پیش بینی توانایی یک فرد در کنترل حوادث بروز می کند.

گماردن شخصی به عنوان مسوول حل اختلاف مشتریان شرکت ارتباطات زیرساخت با خود شرکت که در عمل توانایی لازم برای این مهم را ندارد.

۱- ۲ -

۱- ۲ - ۱ -

توجه به تغییرات در گذر زمان	تبیین دقیق راهبرد برای آینده ممکن است.	طراحی و اجرای راهبرد فرآیندهای جدا از هم می‌باشند.	راهبرد حاصل فرآیند تحلیلی/خلاقیت و شهود می‌باشد.	در نظر گرفتن آینده به عنوان :
پارادایم تجویزی	✓	✓	فرآیند تحلیلی	ادامه خطی امروز
پارادایم توصیفی	✓		خلاقیت و شهود	با تغییرات سریع، غیر خطی و غیر قابل پیش بینی

### ۱-۲-۲-

بیانیه ارزش ارائه شده بر مبنای تعاریف مقاله برای شرکت ارتباطات زیرساخت به شرح زیر می‌باشد.

در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین سرمایه شرکت و رعایت مشتری مداری. توجه به نقاط محروم و ترجیح منافع ملی و اجتماعی بر منافع اقتصادی و استفاده از تحقیقات بومی برای تامین نیازهای شرکت.

بیانیه آرمان به شرح زیر می‌باشد:

پیشران بخش ارتباطات و فناوری کشور، اول در منطقه (هاب منطقه)، تاثیرگذار در ظرفیت‌های ارتباطی جهان.

### ۱-۲-۳-

پیش‌بینی هدفمند اتفاقات و پاسخ آگاهانه به آنها	منجر به مانوری زیرکانه می‌گردد.	تلقی محقق سازی راهبردها به عنوان مهم‌ترین گام	میانجی بودن راهبرد میان محیط درون و بیرون	راهبرد به عنوان نگرشی برای درک جهان
✓			✓	
✓	✓			
✓	✓	✓		
✓		✓		
✓				✓

### ۱-۳-۱-

### ۱-۳-۱-

در دیدگاه Raimond تفکر راهبردی به دو حالت راهبرد به عنوان ماشین هوشمند و راهبرد به عنوان تصور خلاق تقسیم می‌شود. در این دیدگاه راهبرد به عنوان ماشین هوشمند بر دنبال کردن قوانین برنامه‌ریزی شده دلالت دارد که از آن می‌توان به عنوان برنامه ریزی راهبردی نیز یاد کرد. اما راهبرد به عنوان تصور خلاق به منزله استفاده از شباهت‌های نسبی و کیفی برای توسعه ایده‌های جدید و خلاق و طراحی

عملکردها بر اساس یادگیری می‌باشد. بدین ترتیب می‌توان از راهبرد به عنوان تصور خلاق به عنوان تفکر راهبردی نیز یاد کرد که بدین ترتیب این دو مفهوم در نظرات Raimond و Ralph Stacey شباهت زیادی به یکدیگر دارند.

۱ - ۳ - ۲ -

Liedtka با پیروی از مدل Mintzberg به ارائه مدلی پرداخت که دارای پنج جز می‌باشد که در زیر به توصیف آن‌ها می‌پردازیم.

۱. دورنمای سامانه (System Perspective): دورنمای سامانه در واقع مدل ذهنی است که متفکر راهبردی از سامانه کامل ایجاد ارزش در ذهن خود دارد. بر مبنای این مدل متفکران راهبردی از یک منظر و دورنمای عمودی، روابط درون سامانه را از زوایای مختلف می‌نگرند و ارتباطات بین موسسه، کسب و کار و سطوح عملی راهبردی را تا بافت بیرونی کشف می‌کنند. این افراد از منظر و دورنمای افقی ارتباطات بین بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف و خریداران و تامین کنندگان را درک می‌کنند.

۲. تمرکز قصد و نیت (Focussed Intent): قصد و نیت راهبردی دیدگاه ویژه در مورد جایگاه رقابتی و یا بلند مدت در بازار که شرکت، آرزوی ایجاد آن را در سر می‌پروراند را بیان می‌دارد. در واقع این مفهوم بر یک دیدگاه منحصر به فرد رقابتی دلالت دارد. بدین ترتیب این مفهوم یک حس فطری و مشترک ارزشمند میان کارکنان را منتقل می‌کند که به گونه‌ای حس تقدیر را نیز در بر می‌گیرد.

۳. فرصت طلبی هوشمندانه (Intelligent Opportunism): این مفهوم به معنای استقبال از تجارب جدید می‌باشد بدین ترتیب که به فرد اجازه می‌دهد از شقوق مختلف راهبردی بهره ببرد. در به کارگیری این مفهوم سازمان عقاید کارکنان سطوح پایین و یا کارکنان خلاق تر را که ممکن است در تدوین شقوق مختلف راهبردی موثر و سودمند واقع شوند را به صورت جدی مورد توجه قرار می‌دهد.

۴. تفکر در زمان (Thinking in Time): راهبرد صرفاً تحت تاثیر آینده نیست، بلکه این فاصله میان واقعیت موجود و هدف آینده است که در تدوین آن موثر است. بدین سان با متصل کردن گذشته با حال حاضر و پیوند دادن آن به آینده، تفکر راهبردی همواره تفکری به موقع است.

۵. فرضیه رانه (Hypothesis Driven): این جز فرآیندهای این مدل را بر مبنای فرضیه می‌شناسد. بدین ترتیب مانند روش‌های عملی می‌توان به خلق فرضیه و سپس آزمودن آن به طرق مختلف علمی پرداخت. بدین ترتیب روش علمی قادر است همواره هم تفکر تحلیلی و هم خلاقانه را در حین به کارگیری آن در چرخه‌های مکرر ایجاد فرضیه و آزمایش آن، با یکدیگر تطبیق دهد.

۱ - ۳ - ۳ -

بنا به مدل Heracleos تفکر راهبردی به فرآیند فکری خلاقانه و متفاوتی اشاره دارد. گونه‌ای از تصمیم‌گیری که با بازآفرینی آینده آمیخته است. بدین ترتیب انحرافی مهم از برنامه راهبردی شکل گرفت و دوگانگی مشخصی میان جنبه‌های برنامه ریزی راهبردی و تفکر راهبردی به وجود آمد. به طور خلاصه می‌توان اشاره کرد که با وجود اینکه برنامه ریزی راهبردی حیاتی است اما به خودی خود نمی‌تواند راهبردهای منحصر به فردی را پدید آورد که مرزهای صنعت را به چالش برانگیزد، مگر آنکه اندیشه‌ای خلاقانه را که در فرآیند استقرار یافته است، شبیه سازی نماید.

۱ - ۴ -

۱ - ۴ - ۱ -

شماره‌ها بیانگر اولویت می‌باشند.

۱. عدم کفایت و به موقع و دقیق بودن اطلاعات داخلی و خارجی: با توجه به اینکه در هر زمینه‌ای داشتن اطلاعات دقیق و کافی از ارکان موفقیت به حساب می‌آید و این که در برنامه ریزی راهبردی نیز مبنای تمامی برنامه‌ها و مسیرهای تعیین شده توسط راهبردیست همان

اطلاعات در دسترس می‌باشد، از این رو داشتن اطلاعات کافی و دقیق در برنامه ریزی راهبردی از اهمیتی مضاعف برخوردار است و عدم دسترسی به آن می‌تواند مهم‌ترین عامل شکست باشد.

۲. عدم آشنایی مدیران به فرآیند برنامه ریزی و نتایج و خروجی آن: بهترین و کامل‌ترین برنامه‌ها در صورتی که از مدیریت و کنترل مناسبی برای اجرا و پیاده سازی برخوردار نباشد با مشکلات زیادی روبرو خواهد شد. بدین ترتیب در ارتباط با برنامه ریزی راهبردی مهارت و آشنایی مدیران عاملی تعیین کننده در موفقیت برنامه‌ها می‌باشد.

۳. عدم توجه به جلب رضایت ذی‌نفعان: همواره نظر و رضایت ذی‌نفعان نقش بسیار موثری در موفقیت پروژه‌ها را ایفا می‌کنند. کارآمدترین خروجی‌ها در صورتی که برآورده کننده نیاز ذی‌نفعان آن نباشد، عملاً شکست خورده می‌باشد، بدین ترتیب عدم توجه به جلب رضایت ذی‌نفعان می‌تواند به عنوان عاملی مهم در شکست برنامه ریزی راهبردی تلقی گردد.

#### ۱-۴-۲-

۱. قانون ذینفع. این قانون به صورت مستقیم برآورد کننده مورد سوم اشاره شده در بخش قبل می‌باشد و با توجه به اهمیت ذی‌نفعان در موفقیت برنامه‌ریزی، از جمله مهم‌ترین قوانین می‌باشد.

۲. قانون برنامه ریزی. این قانون علاوه بر اینکه به در دست داشتن اطلاعات دقیق داخلی و خارجی تاکید می‌ورزد، مدیران سازمان را نیز به عنوان عواملی مهم در پیشبرد راهبردها هدف قرار داده و توانایی آن‌ها را در نظر می‌گیرد. بدین ترتیب این قانون برآورد کننده موارد یک و سه سوال قبل می‌باشد.

#### ۱-۵-

#### ۱-۵-۱-

با توجه به اینکه قابلیت‌ها و توانمندی‌های درونی شرکت‌های بزرگ با یکدیگر هم عرض شده است و محیط فعالیت آن‌ها هم در سطح جهانی به شدت هم عرض شده است و تهدیدها و فرصت‌هایی که برای آن‌ها وجود دارد، با یکدیگر هم‌سنگ هستند، بنابراین یک نتیجه منطقی این می‌شود که راهبردهای این‌ها هم نمی‌تواند خیلی با هم متفاوت باشد، به این دلیل که شرکت‌های بزرگ محیط رقابتی نزدیک و توانمندی مشابهی دارند.

#### ۱-۵-۲-

عمده تمرکز سازمان‌ها در بحث راهبرد به طرف تقویت قابلیت یادگیری بخش‌های مختلف سازمان و به تبدیل کردن جهت‌گیری‌های راهبردی و چشم‌انداز راهبردی سازمان به برنامه‌های عملیاتی برای تحقق آن برنامه‌ها تبدیل شده است.

چراکه به جای این‌که در بحث برنامه راهبردی به شدت روی دقت برنامه بپردازیم، بیشتر توان را روی ایجاد قابلیت درون سازمان می‌گذاریم که این قابلیت از طریق یادگیری حاصل می‌شود. برنامه‌های راهبردی دیگر برنامه‌های سری و در دست مدیران نبوده، بلکه این راهبردها باید در اعماق و بخش‌های مختلف سازمان نفوذ کند و هر بخش (اعم از بخش مالی، مهندسی...) جهت گیری خود را نسبت به راهبرد تعیین شده انجام دهد.

#### ۱-۶-

ژاپنی‌ها بیان می‌دارند که در سال‌های گذشته و پس از جنگ جهانی دوم، اطلاعات خود را از خارج از کشور آورده‌اند و سپس آن را به فرهنگ ملی، آداب و رسوم، تاریخ سیاسی و اقتصادی خویش تعمیم داده‌اند و سرانجام نام آن را نظام ژاپنی گذاشته‌اند. این مدل بر پایه فرآیند پیوندی شکل گرفته است.

در این مدل یک لایه بر روی نظام برنامه ریزی راهبردی قرار می‌گیرد و بدین ترتیب بهبود و بومی سازی انجام می‌گیرد. این لایه از برنامه ریزی راهبردی که خود از اطلاعات سامانه‌های اطلاعاتی برپایه مدیریت دانش و نظام راهبردی ایرانی بهره می‌گیرد استفاده کرده و برنامه‌های منطبق با آداب و رسوم و فرهنگ ایرانی تدوین شده را در اختیار مدیریت راهبردی ایرانی قرار می‌دهد و بدین ترتیب بهبود در برنامه ریزی راهبردی سامانه‌های اطلاعاتی حاصل می‌گردد.