

# بسمه تعالی

## تفکر استراتژیک

### برگرفته از کتاب تفکر استراتژیک

### از مجموعه کتاب های همراه مدیران



گروه پژوهشی صنعتی آرپنا  
انتشارات آرپنا قلم



دانشکده کتب و کار  
دانشگاه هراز

چاپ چهارم

کتاب همراه مدیران راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

## تفکر استراتژیک

الگوها و روندها، استراتژی، هدف گذاری و اولویت بندی

مشاور: رابرت سایمونز

ترجمه: مسعود سلطانی

# مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور	تفکر استراتژیک: راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه / [دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد]؛ ترجمه مسعود سلطانی
مشخصات نشر	تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۳
موضوع	برنامه ریزی استراتژیک، رهبری
چاپ	چاپ سوم، پاییز ۱۳۹۶
خرید اینترنتی کتاب	<a href="http://www.AryanaGhalam.com">www.AryanaGhalam.com</a>

مجموعه کتاب های همراه مدیران، راه حل های حرفه ای برای چالش هایی که مدیران هر روزه با آنها مواجه می شوند، ارائه می دهد. هر کدام از این کتاب ها شامل مجموعه ای از مثال های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون ها می باشد که به مدیران در شناسایی نقاط ضعف و قوت و کسب مهارت های کلیدی مدیریت کمک می کند. این کتاب راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه ای کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

تفکر استراتژیک به تحلیل فرصت ها و مشکلات از نگاهی جامع می پردازد و پیامدهای احتمالی کارهای شما را بر دیگران مدنظر قرار می دهد. متفکران استراتژیست تصویر آینده را ترسیم و رویکردی عمل گرا به چالش ها و مسایل روزمره دارند. آنان این کار را طی فرآیندی مستمر انجام می دهند و آن را یک اقدام نمی دانند.

# مروری بر تفکر استراتژیک

## ۱. تفکر استراتژیک چیست؟

به تحلیل فرصت ها و مشکلات از نگاهی جامع می پردازد

پیامدهای احتمالی کارهای شما را بر دیگران مدنظر قرار می دهد

متفکران استراتژیست تصویر آینده را ترسیم می کنند و رویکردی عمل گرا دارند

با تفکر استراتژیک، برفراز کارهای روزمره قرار می گیرید و محیط بزرگتری را که در آن کار می کنید، در نظر خواهید گرفت

فرضیه های انجام کارها در شرکت و صنعت را به چالش می کشید

اطلاعات پیچیده و گاه مبهمی را جمع کرده و تحلیل می کنید

# مروری بر تفکر استراتژیک

## ۲. چرا تفکر استراتژیک مهم است؟

نگاهی در گروه شما حاکم می شود که با استراتژی شرکت هماهنگ است

تصمیم های هوشمندانه بلند مدتی می گیرید که با تصمیم های دیگران در سازمان همسو بوده و آنها را تکمیل می کند

تعهد کارکنان را برای حمایت از تصمیم هایتان جلب خواهید کرد

عملکرد گروه خود را بهبود داده و نتایج کسب و کار به حداکثر می رسد

فرهنگی را ترویج می کنید که در آن از تفکر ناب حمایت می شود و اقدام های استراتژیک تشویق می شوند.

# مروری بر تفکر استراتژیک

## ۲. چرا تفکر استراتژیک مهم است؟

تفکر استراتژیک وقتی موثر است که فردی و گروهی دنبال شود

در دنیای رقابتی و متغیر کسب و کارهای امروز، همه باید بدانند چطور استراتژیک فکر می کنند

# مروری بر تفکر استراتژیک

## وجه تمایز متفکران استراتژیک چیست؟

### علاقه مندی

شما به آنچه در واحد، شرکت، صنعت و محیط کسب و کار می گذرد، حساس هستید

### انعطاف پذیری

وقتی لازم است، می توانید رویکردها و ایده های خود را تغییر دهید

### آینده نگری

همواره به این می اندیشید که گروه کاری شما در چند ماه آتی چه تغییراتی خواهد کرد

### مثبت اندیشی

چالش ها را فرصت می دانید و معتقدید موفقیت ممکن است

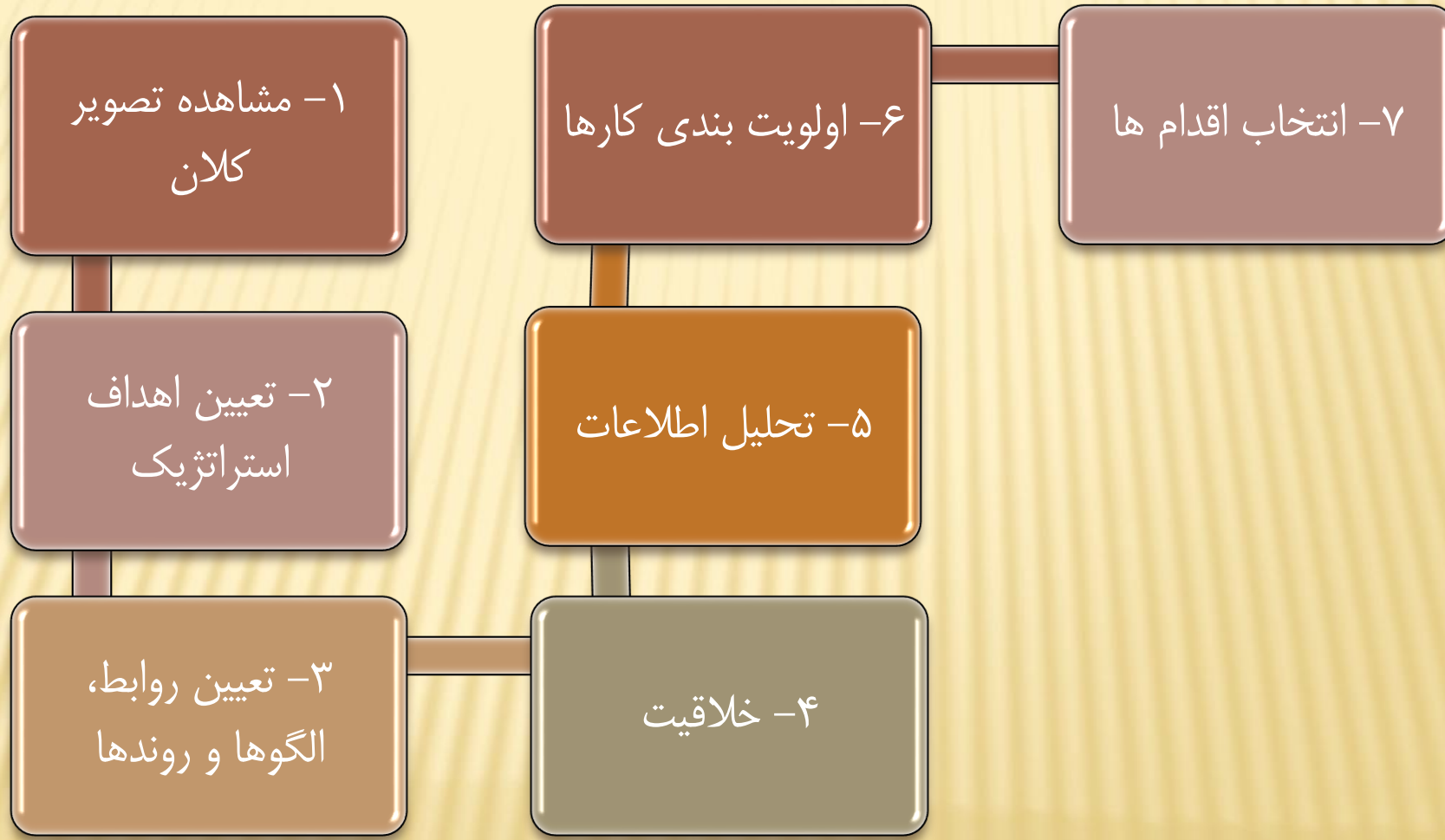
### استقبال از تغییر

شما از ایده های جدید استقبال می کنید و به انتقادهای واکنش منفی نشان نمی دهید

### عمق بخشی

پیوسته دانش و تجربه خود را توسعه می دهید

# گام های تفکر استراتژیک





# ۱- مشاهده تصویر کلان

## اقدام ها

اولویت های ذی نفعان درونی را در نظر بگیرید	تحلیل مشتریان، رقبا و صنعت	درک استراتژی های واحد و شرکت
---	-------------------------------------	---------------------------------------

- درک محیط کسب و کاری که در آن کار می کنید.
- فهم استراتژی های واحد و شرکت
- حساسیت به مسائل و علاقه مندی های مشتریان، رقبا و صنعت
- توجه به پیامدهای احتمالی تصمیم ها و کارهایشان بر روی شرکت، مدیران واحدها و کارکنان
- داشتن نگرش بلند مدت

# ۱-۱ درک استراتژی های واحد و شرکت

تلاش کنید هر کاری می توانید انجام دهید تا استراتژی شرکت و نحوه اثر آن بر استراتژی خود را متوجه شوید

مطمئن شوید گروه شما به استراتژی شرکت توجه دارند

با هر تصمیم مهمی که می گیرید از خود بپرسید «آیا آنچه انجام می خواهم بدهم به واحد یا شرکت کمک می کند تا استراتژی خود را اجرا کند؟ یا کارهای من باعث می شود که تحقق اهداف استراتژیک دشوارتر شود؟»

# ۱-۱-۱- گام های شناسایی استراتژی های واحد و شرکت

۱- تعیین کنید آیا شرکت یا واحد شما برنامه استراتژیک دارد.

۲- با مدیر خود درباره استراتژی های شرکت و واحد صحبت کنید.

۳- نگاه همکاران خود را درباره استراتژی های شرکت و واحد جویا شوید.

۴- تصمیم ها و پیامدهای رفتار مدیران در سازمان را پیگیری کنید.

۵- با دیگران در باره استراتژی های شرکت و واحد بحث کنید.

# ۱-۲- تحلیل مشتریان، رقبا و صنعت

برای ارزیابی محیط بیرونی به پرسش های زیر پاسخ دهید:

## صنعت

- چه روندهایی در فناوری، سیاست های دولت، منابع طبیعی و سایر نیروهای کلیدی صنعت، پیامدهای مهمی برای کسب و کار شما دارد؟

## رقبا

- رقبای فعلی ما چه کسانی هستند و چه تاکتیک هایی دارند؟
- چه چیزی ما را از آنها متمایز می کند؟
- چه نقطه قوتی دارند که برای ما تهدید به حساب می آید؟
- چه نقطه ضعفی دارند که می تواند به ما کمک کند؟

## مشتریان

- مشتریان شما کیستند و چه ارزشی دارند؟
- نیازهای آتی آنها چگونه تغییر می کنند؟

# ۱-۳- اولویت ذی نفعان درونی را در نظر بگیرید

**ذی نفعان خود و انتظارهای ایشان را شناسایی کنید.**

از خود بپرسید، «چه کسانی در این فرآیند درگیر هستند؟ نقش و مسئولیت های آنان چیست؟ ماهیت روابط آنها چگونه است؟ چه اهدافی را دنبال می کنند؟»

**از ذی نفعان اطلاعات جمع کنید.**

ایده های خود را با آنها به اشتراک بگذارید و نظراتشان را بخواهید.

**به مسائل پنهان با دقت گوش دهید.**

مشکلات را از منظر ذی نفعان تعریف کنید. در جستجوی راهی برای تامین انتظارات ذی نفعان باشید.

## ۲- تعیین اهداف استراتژیک

### اقدام ها

اهداف را هوشمند (Smart) کنید	شناسایی اهداف پروژه محور	تعیین اهداف	درک اهداف رییس
---------------------------------------	-----------------------------------	----------------	----------------------

- به این معنا که باید چیزی را که انتظار دارید با تفکر استراتژیک بدست بیاورید، مشخص کنید.
- رییس شما، خودتان و پروژه منابع مهم اطلاعات در مورد اهداف هستند.
- تدوین اهداف به شکلی موثر و هوشمندانه اهمیت بالایی دارد.

## ۲-۱- درک اهداف رییس

اغلب رییس شما اهداف استراتژیک شما را تعیین می کند.

برای پرهیز از ابهام در درک اهداف، از رییس خود پرسش کنید.

ایده های جدیدی درباره اهدافی که رییس شما تعریف کرده است ارائه دهید.

داشتن نگاهی وسیع تر و پرسش درباره پیامدهای احتمالی اقدام ها بر سایرین از ضرورت های تفکر استراتژیک است.

## ۲-۲- تعیین اهداف

علاوه بر پرداختن به اهدافی که رییس شما تعیین کرده است، باید اهداف بلند مدت گروه خود را نیز تعریف کنید.

**به طور منظم پرسش های زیر را از خود پرسید.**

گروه من در پنج سال آینده چه کارهایی باید انجام دهد بیشترین نقش ممکن را برای شرکت داشته باشد؟

شرکت در پنج تا ده سال آینده در چه کسب و کاری خواهد بود و چگونه گروه من از این کسب و کار پشتیبانی می کند؟

چه تغییراتی در کسب و کار رخ خواهد داد و چگونه گروه من باید برای این تغییرات برنامه ریزی کند و از آن بهره ببرد؟



## ۲-۳- شناسایی اهداف پروژه محور

به طور مرتب با ایده پروژه هایی مواجه می شوید که ارزش استراتژیک مهمی برای سازمان شما دارند. پرسش های زیر به شما کمک می کند متوجه بشوید پروژه در راستای اهداف استراتژیک است و میان نیازهای متعدد ذی نفعان مختلف و استراتژی تعادل برقرار شده است.

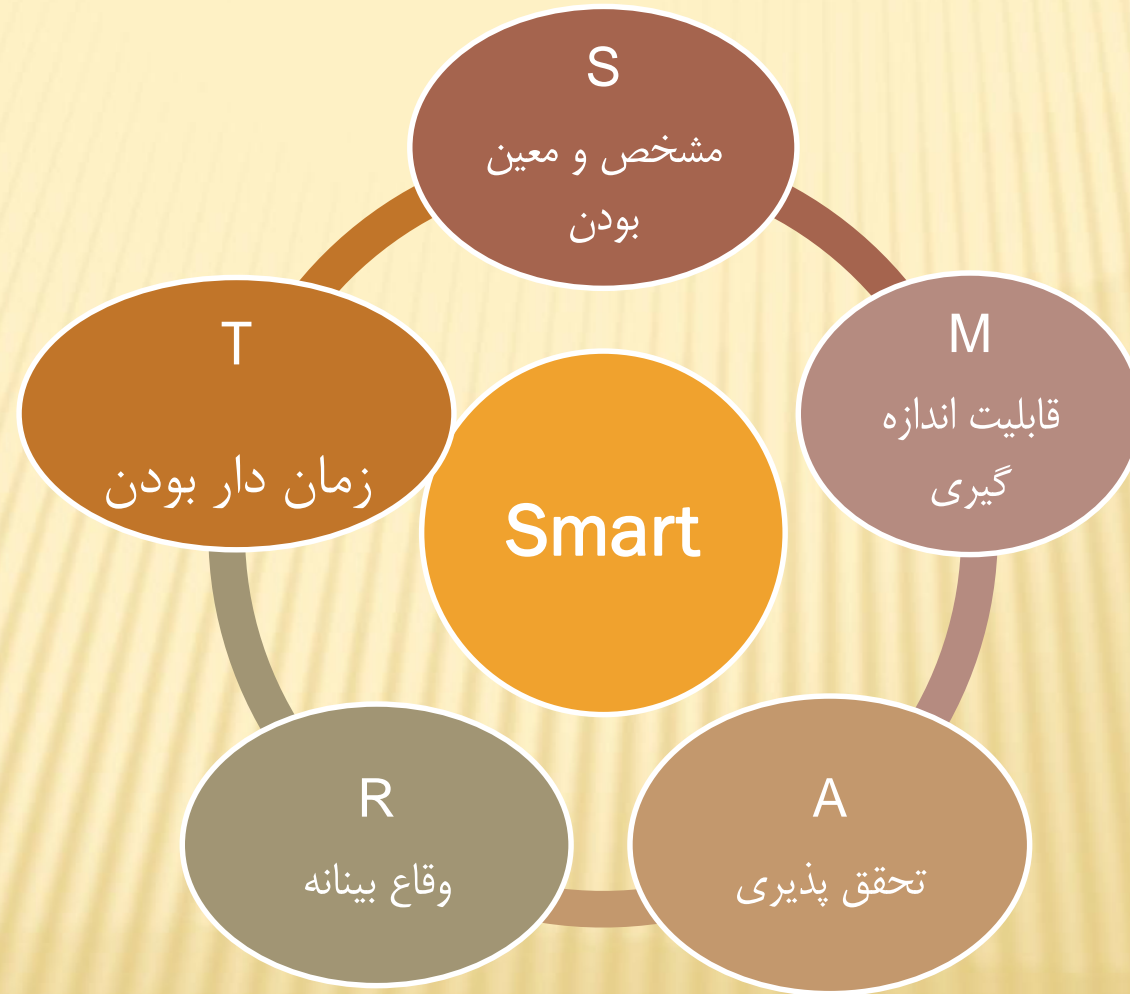
نیاز استراتژیکی که این پروژه قرار است پاسخ بدهد چیست؟

چه کسی در راهکار یا نتایج این پروژه نفع دارد؟

اهداف ذی نفعان مختلف پروژه چه تفاوتی با یکدیگر دارند؟ آیا اهداف آنها با هدف استراتژیکی که این پروژه دنبال می کند هم راستا است؟

ایا پروژه های دیگری هستند که با آنها بهتر بتوان به نیاز استراتژیک شناسایی شده پاسخ داد؟

## ۲-۴- اهداف را هوشمند (Smart) کنید



## ۳- تعیین روابط، الگوها و روندها

### اقدام ها

طبقه بندی  
اطلاعات

راهکارها

فهم نحوه  
عملکرد

- - فهم روابط اجزای مختلف سازمان و ترسیم الگوها و روندهای وقایع و اطلاعات به ظاهر نامرتبط
- با مشاهده روابط، الگوها و روندها، راه حل های ارزشمندی برای مشکلات خلق می کنید و جزییات اطلاعاتی ر که برای تصمیم گیری نیاز دارد، کاهش می دهید.

## ۳-۱- فهم نحوه عملکرد



## ۳-۲- راهکارها

مشاهده الگوها و روندها به شما در ارزیابی راه کارهای خلاق و ارزشمند برای مشکلات کمک می کند.

ممکن است بخواهید روش های تجربی به کار گرفته شده توسط سایر سازمان ها را برای حل مشکلات خود بکار گیرید.

راهکارهای خود را شبیه سازی کنید. مشکلات و موانع را شناسایی کرده و راه حل ارائه دهید.

## ۳-۳- طبقه بندی اطلاعات

وقتی الگویی میان اطلاعات به ظاهر نامرتبط می بینید، راحت تر می توانید اطلاعات جزئی را طبقه بندی کنید و به این ترتیب جزییاتی که باید به آنها توجه کنید، کاهش می یابد.

توانایی مشاهده روابط، الگوها و روندها برای پردازش سریعتر اطلاعات نیز مفید است و از این رو احتمال دستیابی به راه کاری اثربخش را افزایش می دهد.

# نکته هایی برای تقویت توانایی شناسایی روابط و، الگوها و روندها

با حضور در تیم ها و کمیته های چندوظیفه ای با افراد سایر گروه های کاری، اهداف و استراتژی های آنها آشنا شوید و با اهداف خود مقایسه کنید.

به نمودار سازمانی شرکت خود دقت کنید.

وقتی با حجم بالایی از اطلاعات به ظاهر نامرتب مواجه می شوید از خود بپرسید «این اطلاعات چه چیزی میخواهند بگویند؟»

وقتی از ایده یا کار خوبی می شنوید از خود بپرسید «چگونه این رویکرد را برای مشکل خود به کار بگیرم؟»

تغییرات شاخص های عملکردی را که برای گروه تان مهم است پایش کنید.

## ۴- خلاقیت

### اقدام ها

محیط را مهیای خلاقیت کنید	نظرها ی دیگری را پرس و جو کنید	طرح آرمانی را ترسیم کنید	پذیرش ایده ها	فرضیه هایتان را به چالش بکشید
---------------------------	--------------------------------	--------------------------	---------------	-------------------------------

- توانایی خلق ایده های تازه، ارایه راه حل های جدید و تدوین راهکارهای بدیع
- استقبال از اطلاعات جدیدی که با فرضیه های شما در تضاد است
- وقتی خلاقانه فکر می کنید، ارزش های جدیدی را برای شرکت و واحد خود خلق می کنید.



## ۴-۱- فرضیه هایتان را به چالش بکشید

رویکرد جاری انجام کار را به چالش بکشید. به شیوه های جدید کار، که پیش از این قابل تصور نبودند بیندیشید.

برای به چالش کشیدن فرضیه هایتان پرسش های زیر را بپرسید:

چرا معتقدیم این فرآیند به این شیوه انجام شود؟

اگر جور دیگری آن را انجام دهیم چه اتفاقی می افتد؟

## ۴-۲- پذیرش ایده ها

الگو باشید. با طرح ایده های جدید به الگوی تفکر خلاق برای دیگران تبدیل شوید. نسبت به پذیرش ایده های جدید حساس

باشید.

## ۴-۳- طرح آرمانی را ترسیم کنید

از نقشه های ذهنی استفاده کنید. بر روی یک برگ کاغذ تصویری بکشید که تفکرات شما و شیوه ارتباط آنها را ترسیم کند. با این شیوه، بسیار بیشتر از وقتی که ایده هایتان را بر روی کاغذ فهرست می کنید، ارتباطات اجزا را متوجه می شوید.

## ۴-۴- نظرهای دیگر را پرس و جو کنید

به دنبال خلاقیت باشید. افراد خلاق را در شرکت شناسایی کنید. از آنان بخواهید در جلسه های طوفان فکری و فعالیت های مشابه شرکت کنند و به شما در طراح ایده های خلاقانه کمک کنند.

## ۴-۵- محیط را مهیای خلاقیت کنید

- محیطی حمایتی خلق کنید که در آن افراد احساس کنند می توانند آزادانه ایده هایشان را بدون اینکه که نگران نقد و قضاوت باشند، طرح کنید.
- تمام ایده ها را بدون ارایه توضیح تکمیلی، فهرست کنید و به دیگران هم اجازه اینکار را ندهید.
- از ابزارهای متعدد برای ایجاد فضای صمیمی استفاده کنید.
- کارکنان خود را ترغیب کنید برای خلاق بودن وقت صرف کنند.

## ۵- تحلیل اطلاعات

### اقدام ها

دانش موجود را بکار بگیرید	طرح جمع آوردی اطلاعات را بریزید	از اطلاعات نامرتب خلاص شوید	شناسایی اطلاعات اساسی مورد نیاز
------------------------------------	---	---	--

- - ناگزیر با حجم زیادی اطلاعات سر و کار خواهید داشت.

- چگونه مطمئن می شوید که به همه اطلاعات دسترسی دارید؟

- چگونه اطلاعات نامرتب را کنار می گذارید؟

## ۵-۱- شناسایی اطلاعات اساسی مورد نیاز

فهرست اطلاعات مهمی را که برای حل مشکل خود نیاز دارید تهیه کنید. یک راه برای این مهم، دور شدن از جزئیات و داشتن نگاهی جامع و طرح پرسش از منظر بیرونی است.

وقتی اطلاعات را جمع آوری می کنید، قاعده ۸۰-۲۰ پاره تو را در نظر داشته باشید. به این معنا که ۲۰ درصد فعالیت های شما، ۸۰ درصد نتایج را می سازند. به ۲۰ درصدی توجه کنید که واقعا مهم هستند.



## ۵-۲- از اطلاعات نامرتب خلاص شوید

تلاش تان برای جمع آوری اطلاعات را معطوف داده هایی کنید که به شما در مسیر حرکت به یک راه حل کمک می کنند.

وقتی اطلاعات شما نتایج را نشان می دهند، تغییرات محدود را بزرگ نکنید.

از خودتان دائما بپرسید «آیا جمع آوری اطلاعات بیشتر، پاسخ فعلی شما را بطور اساسی تغییر می دهد؟» اگر پاسخ منفی است از آن سریع عبور کنید.

## ۵-۳- طرح جمع آوری اطلاعات را بریزید

چگونه، کجا، کی و از چه منبعی اطلاعات مورد نیاز مسئله خود را جمع آوری می کنید؟

منابع اطلاعات: گفتگو با افراد درون و بیرون سازمان، مستندات، بحث های گروهی، پیمایش، جستجوی اینترنتی و مشاهده مستقیم

به دنبال علل ریشه ای مشکلات باشید.

پنج بار از خودتان چرایی رخ دادن مشکل را بپرسید. وقتی پاسخ را شنیدید دوباره بپرسید چرا از مطمئن شوید به اندازه کافی عمیق شده اید.

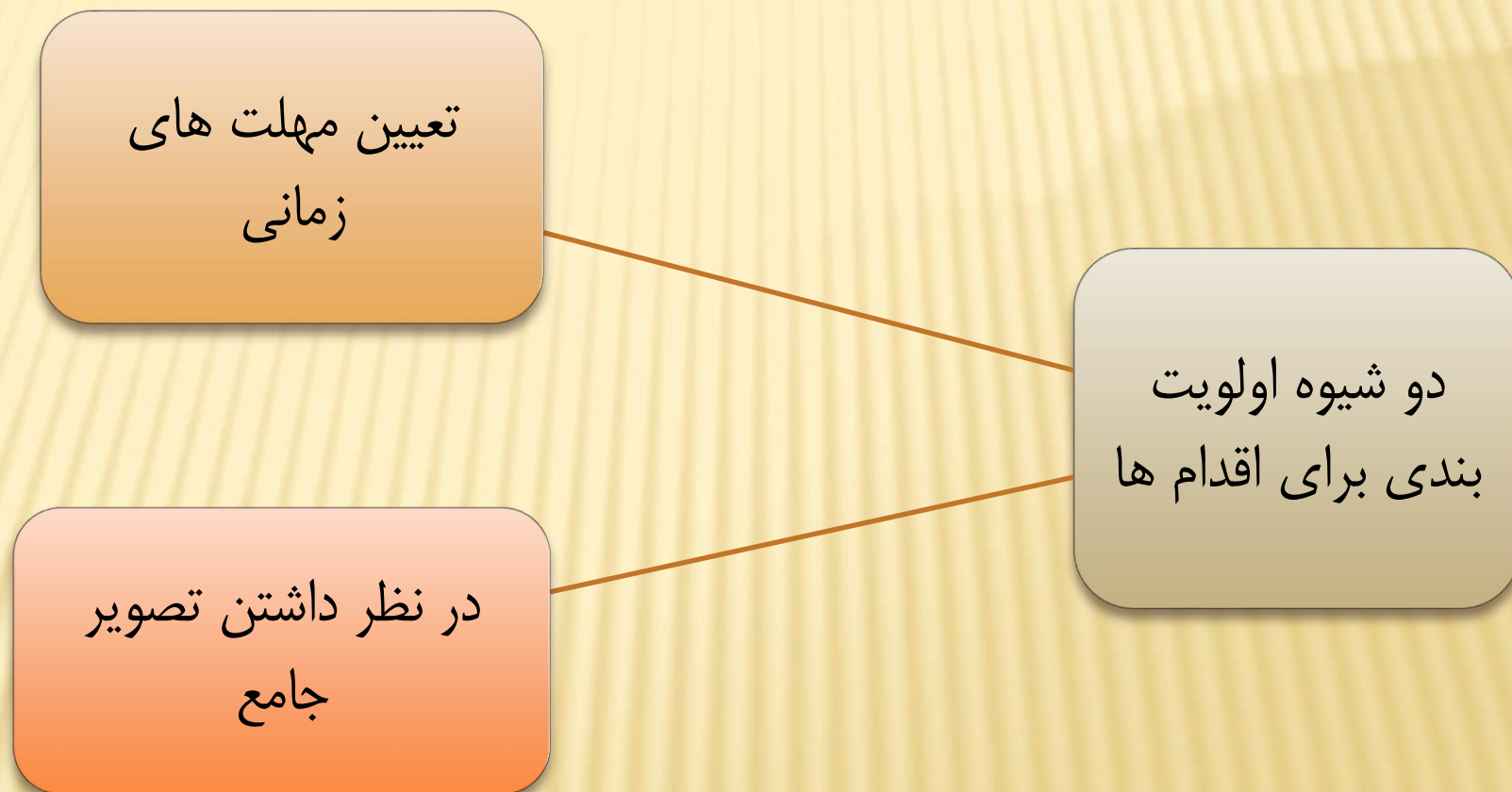
## ۵-۴- دانش موجود را به کار بگیرید

از خرد و بینشی که دیگران  
در پرداختن به مسایل مشابه  
شما انودخته اند، استفاده کنید

از اختراع دوباره چرخ پرهیزید



## ۶- اولویت بندی اقدام ها



## ۶-۱- تعیین مهلت های زمانی

۱- زمان مورد نیاز هر مرحله را تخمین بزنید.

۲- زمان برآوردی خود را با زمان مورد نیاز برای انجام تلاش مشابه مقایسه کنید.

۳- مراحل را که پیش از تکمیل سایر مراحل نمی توان انجام داد مشخص کنید.

۴- بعد از بازنگری های لازم در برنامه زمانی، از همکاران خود و اعضای تیم بخواهید درباره این برنامه نظر بدهند و مشکلات احتمالی آن را طرح کنند.

۵- بعد از جمع آوری گسترده اطلاعات ورودی، راه حل مشکل را توسعه بدهید و نسخه نهایی برنامه خود را ارائه دهید.

## ۶-۲- در نظر داشتن تصویر جامع

برنامه خود را با  
وظایف و  
جلسات حاشیه  
ای پر نکنید.

کارهای با  
اولویت را زمان  
بندی کنید

فعالیت های  
حیاتی، مهم و  
استراتژیک را  
در برنامه خود  
بگنجانید.

کارها را بر  
اساس اهداف  
شرکت و واحد  
سازمانی خود  
اولویت بندی  
کنید

## ۷- انتخاب اقدام ها

- انتخاب به معنای تعیین اولویت ها، شناسایی راهکارها، درک پیامد کارهایمان و تصریح کارهایی است که باید برای اقدام هایمان انجام دهیم.

### اقدام ها

نه گفتن را یاد بگیرید	تبادل میان نیازهای شرکت و واحد سازمانی	مقایسه نتایج کوتاه مدت و بلند مدت	ارزیابی معایب و مزایای اقدام ها
-----------------------------	--	---	--

## ۷-۱- ارزیابی معایب و مزایای اقدام ها

اهداف استراتژیک شرکت و واحد خود را در نظر بگیرید. جدول معایب و مزایا اقدامی که می خواهید انجام دهید را تشکیل دهید. آیا این اقدام بهترین گزینه برای تحقق اهداف است؟

## ۷-۲- مقایسه نتایج کوتاه مدت و بلند مدت

پیامدهای کوتاه مدت و بلند مدت اقدام های خود را در نظر بگیرید. میان این نیازها تعادل ایجاد نماید.

## ۷-۳- تعادل میان نیازهای شرکت و واحد سازمانی

از خودتان بپرسید آیا این تصمیم گروه شما برای بهبود عملکردش، مشکلاتی جدی برای سایر گروه های سازمان ایجاد نمی کند؟ به این معنا که دستاوردهای گروه شما به اندازه هزینه ای نیست که سایر گروه ها باید بپردازند؟

## ۷-۴- نه گفتن را یاد بگیرید

به نبایدها و آنچه نباید انجام دهید بیشتر توجه نمایید.

از اتلاف وقت بر روی اقدام هایی که حمایت نمی شوند و کنار گذاشته می شوند پرهیز کنید.

به بایدها و نبایدها فکر کرده و آنها را شناسایی کنید.

# نقل قول ها

در استراتژی باید چیزهای دور را آن چنان ببینیم که گویی نزدیک هستند و چیزهای نزدیک را از فاصله بنگریم.

میاموتد موساشی

آینده مثل گذشته برزندگی امروز ما موثر است.

فردریش نیچه

می خواهید چه بدست بیاورید یا از آن پرهیز کنید؟ پاسخ به این پرسش اهداف شما را روشن می سازد. چگونه به این نتایج مطلوب دست می یابید. پاسخ به این استراتژی شما را نشان می دهد.

ویلیام روستچلید

# پایان