

نشریه

استراتژیست

- ◀ برای استراتژیست‌های امروز و فردا...
- ◀ برای کسانی که می‌خواهند استراتژیست زندگی خودشان باشند...
- ◀ برای مدیرانی که جهت‌گیری سازمان‌شان را رقم خواهند زد ... و
- ◀ برای سیاست‌گذارانی که تصمیمات کلان برای کشور خواهند گرفت...
- ◀ برای شما!



شهره

Strategist Journal

آدرس کانال در تلگرام: <https://telegram.me/Lashkarbolouki>

آدرس سردبیر در تلگرام: <https://telegram.me/MRA360>

آدرس وبگاه: <http://Lashkarbolouki.com/Strategist>

فن رهبر

با توسعه تدریجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، امروزه آدم‌ها (به خصوص استراتژیست‌ها) به گونه‌ای عجیب با پدیده دسترسی‌زدگی اطلاعات مواجه هستند!

نشریه استراتژیست به مثابه یک تجربه نو، با امید به خدا، راه‌حلی را به منظور تعالی، توسعه و انتقال دانش استراتژی در ۳ سطح ملی، سازمانی و فردی ارائه داده است.

این جریان نوپا در حال تکاملی تدریجی است. شما نه تنها خواننده این نشریه هستید که می‌توانید نویسنده، منتقد و مروج آن نیز باشید.

شما را به تجربه دوم از نشریه استراتژیست دعوت می‌کنم.

با احترام فراوان
محمدرضا آقازاده

- استراتژی ملی: ترمیم کابینه، آدرسی جذاب، اما ...
- زنگ تفکر: مشریان ناراضی را دریاب!
- استراتژی سازمانی، ارزیابی سند راهبردی.
- جعبه ابزار استراتژیست: SMART بودن، مسأله این است!
- زنگ مطالعه: نکات راهبردی از کتاب‌های طلایی.
- استراتژی شخصی: داستانی که هر استراتژیستی باید به خاطر بسپارد، جرأت اصلاح.
- زنگ پویایی: جاذبه غریب

فهرست مطالب

مشق‌ها

نشریه

مسوول:

مجتبی لشکر بلوکی، دکتری مدیریت استراتژیک
Lashkarbolouki.com

سردبیر:

محمدرضا آقازاده، کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، مشاور سازمان و دستیار آموزشی - پژوهشی
دانشگاه صنعتی امیرکبیر
Aghazade@aut.ac.ir

استراتژی ملی، ترمیم کابینه؟! آدرسی جذاب اما ...

هر از گاهی صحبت از ترمیم کابینه می شود. این نکته شاید ارائه سیگنال غلط به جامعه برای توجه به مسأله‌ای اشتباه است. در مدیریت استراتژیک به ویژه در کشورداری خیلی مهم است که شما مسأله را از «مسأله‌نما» و «شبه‌مسأله» تفکیک کنی. حتی اگر تیم مدیریتی دولت تغییر کند به خاطر وجود سه مسأله، بهبود جدی رخ نخواهد داد:

۱. **نظام بشدت ناکارآمد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقتصادی کشور** (مثال: اعضا و کارکرد شورای پول و اعتبار)

۲. **عدم وجود یک نظام تقسیم کار ملی روشن، شفاف و ایجادکننده مسوولیت** (مثال: تخصیص بودجه توسط سازمان برنامه و پرداخت بودجه توسط خزانه بدون ارتباط ارگانیک، مثال دیگر اینکه تقسیم وظایف به گونه‌ای شده است که مسأله اشتغال بدون صاحب و بدون پاسخگو است.)

۳. **عدم وجود شجاعت در کنار گذاشتن مسایل فرعی و کم توجهی به مسایل اصلی**

نظام تدبیر (سازوکار کشورداری ما) ما اشکالات اساسی دارد چیزی که هم خاتمی را شکست داد، هم احمدی نژاد را و هم روحانی را شکست می‌دهد! نظام ها و ساختارها، رفتار سازند و باهوش ترین افراد پاک نیت را ناکارآمد و بی خاصیت خواهند کرد! عجیب است که این قدر روی آدم ها تاکید داریم اما به نظامی (سیستمی) که تمایلات، تعاملات و اطلاعات افراد را جهت می‌دهد توجهی نداریم. اولین گام در یک تصمیم استراتژیک، شناخت درست مسأله و تفکیک مسأله استراتژیک از مسایل عملیاتی و کنار گذاشتن مسأله نماها و شبه مسأله هاست.

این یک اشتباه استراتژیک است که خسارت های عظیم اش را هر چه پیش می رویم بیشتر می بینیم ...

زنگ تفکر! مشتریان ناراضی را دریاب!

مشتری های ناراضی می توانند برای شما بهترین راه یادگیری باشند- بیل گیتس

استراتژی سازمانی، ارزیابی اسناد راهبردی

یک سند راهبردی یا یک برنامه راهبردی را پیش روی شما گذاشته اند و از شما می خواهند که آن را ارزیابی کنید. چه سؤالاتی می کنید؟

برای ارزیابی سند راهبردی، برنامه راهبردی یا یک تصمیم گیری استراتژیک، فرمول و استاندارد وجود ندارد، اما از سؤالاتی که در ادامه ی این متن ارائه می شود می توانید استفاده کنید (بدیهی است که همه سؤالات برای همه شرایط، موضوعیت ندارد و در برخی شرایط، برخی سؤالات بلاموضوع، کم اهمیت و یا حتی نشدنی خواهند بود. بنابراین سؤالات نامربوط به موقعیت خود را حذف کنید):

الف: کیفیت ورودی تصمیم گیری / تهیه سند راهبردی

◀ صورت مساله و موضوع تصمیم گیری استراتژیک شفاف و به خوبی بیان شده است.

◀ این تصمیم به نوعی شروع مجدد

یک تصمیم شکست خورده است.

◀ زمان و هزینه مناسب برای جمع

آوری اطلاعات مرتبط با تصمیم استراتژیک تخصیص داده شد.

◀ منابع جمع آوری داده های تصمیم

گیری، متنوع و متعدد بودند و با یکدیگر تقاطع داده شده اند.

◀ داده های جمع آوری شده برای

تصمیم گیری استراتژیک معتبر و اطمینان



بخش است.

◀ مشاور و خبره مستقل (بیرونی) ورودی خوبی به فرآیند تصمیم گیری استراتژیک داد.

ب: کیفیت فرآیند تصمیم گیری استراتژیک/تدوین سند راهبردی

◀ اهداف استراتژیکی که می خواهیم با این تصمیم به آن برسیم شفاف و مورد توافق است.

◀ گزینه های مورد انتخاب به خوبی مشخص شده است (گزینه ها= آلترناتیوها، راهکارها یا راه حل های پاسخ دهی به گزینه ها)

◀ برآوردهای خوش بینانه تا بدبینانه ی پیامدهای هر کدام از گزینه ها، بیان شده است.

◀ اگر موضوع و مساله ی استراتژیک به شیوه ی دیگری بیان می شد، باز هم همین تصمیم را می گرفتیم.

- ◀ یک گزینه، طرفداران مهمی دارد بدون آن که نظرات مخالف و جایگزین شنیده شود.
- ◀ منافع، موانع و مخارج گزینه ها واقع بینانه تخمین زده شده اند.
- ◀ تحلیلی قوی از محیط داخلی و خارجی پشتیبان تصمیم است.
- ◀ تحلیلی قوی از نیازها، انتظارات و حمایت های ذینفعان پشتیبان تصمیم است.
- ◀ تعدادی از اعضای جلسات تصمیم نقش کلاه سیاه (دیدن نکات منفی) را ایفا کردند.
- ◀ زمان کافی برای بحث در مورد تصمیم داده شده است.
- ◀ همه ریسکهای مرتبط با این تصمیم مورد توجه قرار گرفته اند و ما حداکثر ضرر احتمالی این تصمیم را درک کرده ایم.

ج: کیفیت محتوای تصمیم استراتژیک/محتوای تدوین سند راهبردی

- ◀ دقت شده است که بخش بزرگ و رو به رشدی از بازار هدف قرار داده شود نه اینکه بازاری کوچک یا رو به افول.
- ◀ دقت شده است که بخشی از صنعت انتخاب شود که پتانسیل سودآوری بالایی داشته باشد.
- ◀ به موانع قانونی یا دولتی، سیاسی اندیشیده شده و بعد از آن منافع تصمیم از هزینه ها بیشتر است.
- ◀ استراتژی، ارزش قابل ملاحظه ای را برای ذینفعان و مشتریان ایجاد می کند؟
- ◀ تصمیم استراتژیک شما باعث ایجاد یا تقویت مزیت رقابتی می شود.
- ◀ تصمیم استراتژیک با مأموریت، اهداف، ارزش ها و رفتار سازمانی در یک راستاست.
- ◀ تصمیم استراتژیک با منافع ذینفعان با نفوذ همراستاست.
- ◀ تصمیم استراتژیک در برابر عدم قطعیت های محیطی، شکننده است و انعطاف پذیر، قابل تطبیق یا پابرجا نیست.
- ◀ تصمیم استراتژیک باعث ایجاد گزینه های (آپشنهای) استراتژیک و افزایش آزادی عمل استراتژیک سازمان خواهد شد.
- ◀ افق زمانی تصمیم استراتژیک مشخص شده است (شروع اجرا و زمان مورد انتظار برای حصول نتیجه).

د: کیفیت مفاهمه تصمیم گیری

- ◀ تصمیم استراتژیک به گونه ای نوشته شده است که ذینفعان به سرعت و به راحتی آن را درک می کنند؟
- ◀ تصمیم استراتژیک حاوی لغات دشوار حداقل و اصطلاحات کمی است و بدون دانش فنی قابل درک است.
- ◀ تصمیم به وضوح و با جزئیات کامل توضیح داده شده و در یک سند به طور شفاف بیان شده است؟
- ◀ اسناد پشتیبان موجود است به گونه ای که منطق تصمیم گیری توصیف شده و اطلاعات کافی برای فهم و نقد تصمیم موجود است.

ه: کیفیت اجرای تصمیم گیری استراتژیک

- ◀ یک نفر مسئول اجرای تصمیم انتخاب شده است؟
- ◀ بودجه مناسبی برای اجرای استراتژی تخصیص داده شده است؟
- ◀ تصمیم استراتژیک به اقدامات کوچک تر شکسته شده است؟

جعبه ابزار استراتژیست، SMART بودن، مسأله این است!

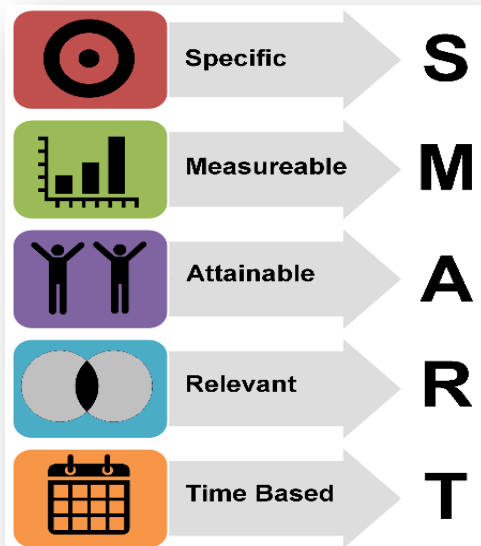
اولین باری که نامش را شنیدم شاید ۱۵ سال پیش باشد. وقتی خواندمش گفتم چقدر پیش پا افتاده و چقدر ساده! الان بعد از مدت ها به این جمع بندی رسیده ام که چقدر این تکنیک مهم است و چقدر سخت و چقدر مهجور. عموم اهداف به جای اینکه باهوشی باشند **کودن** هستند یعنی

ک: کلی گویانه

و: واگرا نسبت به هم

د: دور از دسترس

ن: نشمردنی (غیر قابل اندازه گیری).



هدفها، چه کوچک و چه بزرگ، چه کمی و چه کیفی، باید دارای ویژگیهای زیر باشند:

۱- **مشخص و روشن (Specific)** باشند، یعنی کاملا شفاف وبدون ابهام بیان شوند.

۲- **قابل اندازه گیری (Measurable)** باشند، یعنی بتوان مقدار، اندازه و تناژ آنها را تعیین کرد.

۳- **قابل دستیابی (Achievable)** باشند، یعنی آنقدر بزرگ نباشند که غیرممکن جلوه کنند و در حدود تواناییهای مالی و فیزیکی بنگاه باشند.

۴- **نتیجه گرا (Result oriented)** یا **مرتبط (Relevant)** یا **منطقی (Reasonable)** باشند، یعنی پس از برنامه ریزی واجرا واقعا بتوان به نتیجه رسید و در بین راه به هیچ وجه متوقف نشود یا اینکه آیا این هدف ذاتا منطقی و قابل دفاع و مرتبط به مساله هست یا نه؟

۵- **به موقع و دارای زمان مشخص (Timely or Time Based or Time Bounded)** باشند، یعنی بتوان آغاز و پایان آن را روی نمودار مشخص کرد و زمان بندی مراحل را مشخص نمود. این ویژگیها را بر اساس حروف اول آنها، مدل SMART می نامند به همین سادگی، مگه نه؟!

زنگ مطالعه: نکات راهبردی از کتاب های طلایی

کتاب بازیهای استراتژیک بازاریابی:

اگر خودتان و رقبایتان را می شناسید، نباید از جنگ بترسید. اگر خود را می شناسید و رقبایتان را نمی شناسید برای هر موفقیتی انتظار شکست را هم داشته باشید. اگر خود و رقبایتان را نمی شناسید شکست خواهید خورد. JOHN ZAGULA

کتاب بی واسطه از دل:

توجه خود را بر مشتریان متمرکز کنید نه رقیبان. رفتار رقیبان وضع گذشته را نشان می دهد مشتریان نمایانگر آینده، فرصتهای تازه، اندیشه ها و شاهراه پیشرفت هستند.

کتاب تمایز یا نابودی:

مدیران هوشمند هر روز با این سوال از خواب بر می خیزند که چرا مشتری باید از میان این همه گزینه کالا یا خدمت ما را خریداری کند.

کتاب شرکتهای بزرگ، مشکلات بزرگ:

وقتی از دیگران تقلید می کنید شهروند درجه ۲ شناخته می شوید. در دنیای امروز نگرستن به دنیا از پشت میز کار عملی بسیار خطرناک است.

کتاب فلسفه نام های تجاری:

بازاریابان امروز به دنبال تصاحب یک تکه از ذهن مشتری هستند. بی او دابلو (BMW) در ذهن شماست نه در پارکینگ شما.



استراتژی شخصی، داستانی که هر استراتژیستی باید به خاطر بسپارد: جرات اصلاح

فردی چندین سال شاگرد نقاش بزرگی بود و تمامی فنون و هنر نقاشی را آموخت. استاد به او گفت که دیگر شما استاد شده ای و من چیزی ندارم که به تو بیاموزم.

شاگرد فکری به سرش رسید، یک نقاشی فوق العاده کشید و آنرا در میدان شهر قرار داد ، مقداری رنگ و قلمی در کنار آن قرار داد و از رهگذران خواهش کرد اگر هرجایی ایرادی می بینند یک علامت × بزنند و غروب که برگشت دید که تمامی تابلو علامت خورده است و بسیار ناراحت و افسرده به استاد خود مراجعه کرد .



استاد به او گفت: آیا میتوانی عین همان نقاشی

را برایم بکشی؟ شاگرد نیز چنان کرد و استاد آن نقاشی را در همان میدان شهر قرار داد ولی این بار رنگ و قلم را قرار داد و متنی که در کنار تابلو قرار داد این بود که: "اگر جایی از نقاشی ایراد دارد با این رنگ و قلم اصلاح بفرمایید".

غروب برگشتند دیدند تابلو دست نخورده ماند. استاد به شاگرد گفت: "همه انسانها قدرت انتقاد دارند ولی جرات اصلاح نه"

یادمان باشد تا زمانی که استراتژی نداریم همه از عدم وجود یک استراتژی می نالند و آنگاه که استراتژی ای پیشنهاد می شود همه بر آن می تازند و هر زمان که از آنان استراتژی جایگزین و بهتر طلب می شود وقت بیشتری می خواهند!

زنگ پویایی: جاذبه غریب

۴۰ شب گذشت، برای ۱۳۳۵ امین بار! حالا چند سالی است، کمی آن طرف تر، در خاورمیانه، پدیده ای عجیب در حال رخ



دادن است. پدیده‌ای تکرارشونده در یکی از خطر خیزترین نقاط کره زمین. پدیده ای بی مانند در طول تاریخ!

بنا بر تئوری آشوب، جاذبه‌های غریبی وجود دارند که نظم پنهان ایجاد می کنند. جاذبه های غریب از تصاویر هندسی برگرفته که اگر از نزدیک به آنها نگاه کنیم نه نظمی را نشان می دهند و نه تصویر معنی دار را به ذهن متبادر می سازند. اما

اگر از آسمان و از راه دور به آن بنگریم تصاویری به غایت زیبا و مسحورکننده می بینیم. جاذبه های غریب در همه جا وجود دارند. همه آنچه را که ما در نظر اول بی نظم و آشوبناک می بینیم در افقی بلند، نظمی پنهان را تداعی می کنند. در دسامبر ۲۰۱۵ حدود ۲۷ میلیون مجذوب از ۷۰ کشور در همایشی جهانی حضور یافتند. جمعیت حاضر در مراسم سوگواری اربعین در عراق بزرگترین اجتماع مسالمت‌آمیز جهان است. جریانی متفاوت و پایدار، در راستای جاودانگی گرداگرد جاذبه‌ای غریب. و این نشانه‌ای ست برای آنها که می اندیشند ...

آرزو نکن شرایط ساده تر بود، آرزو کن تو قوی تر بودی،
آرزوی مشکلات کمتر نکن، آرزو کن مهارت های بیشتری داشته باشی،
آرزوی چالش های کمتر نکن، آرزوی دانایی بیشتر داشته باش ...

فن پلانی

پایان می بریم با یاد خدا