



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار
دانشگاه هاروارد



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

تفکر استراتژیک

الگوها و روندها، استراتژی، هدف گذاری و اولویت بندی

مشاور: دیوید کاليس

مترجم: مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	تفکر استراتژیک: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / [دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد] ؛ ترجمه مسعود سلطانی
مشخصات نشر:	تهران، آریانا قلم، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری:	۹۶ص، مصور(رنگی)،جدول
فروست	مجموعه کتابهای همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۰-۳
نوبت چاپ	چاپ هشتم، پاییز ۱۴۰۰
یادداشت:	Thinking Strategically: Expert Solutions to Everyday Challenge..
موضوع:	برنامه‌ریزی استراتژیک، رهبری
شناسه افزوده:	سلطانی، مسعود، ۱۳۵۱ - ، مترجم
رده‌بندی کنگره:	HD۳۰/۲۸/ت۷ ۱۳۹۲
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۳۱۱۹۱۹۶

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

تفکر استراتژیک

الگوها و روندها، استراتژی، هدف‌گذاری و اولویت‌بندی

دانشکده کسب و کار هاروارد

مترجم

مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

تفکراتر اژیک

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

مترجم: مسعود سلطانی
طراح جلد: امید نعم‌الحبیب
صفحه آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
نمابر: ۸۸۸۳۶۴۱۰
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): www.AryanaGhalam.com

کلیه حقوق برای انتشارات آریانا قلم می‌باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

مقدمه‌ ناشر

به باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است آموختن آن الزامی است. از طرفی، بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی یا خواندن کتاب‌های پر حجم را دارند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را با عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر کرده است که در آنها برترین استادان مدیریت نکات، راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم به‌منظور فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۴ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف کرده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران، کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدواریم آنها با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های مؤثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی
مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست مطالب

۸	پیام مشاور.....
	مفاهیم تفکر استراتژیک
۱۱	مروری بر تفکر استراتژیک
۱۲	تفکر استراتژیک چیست؟
۱۳	چرا تفکر استراتژیک مهم است؟
۱۴	چه کسی باید تفکر استراتژیک داشته باشد؟
۱۵	وجه تمایز متفکران استراتژیست چیست؟
۱۸	گام‌های تفکر استراتژیک
۱۹	گام اول: مشاهده تصویر کلان
۲۰	درک استراتژی‌های واحد و شرکت
۲۲	گام‌های شناسایی استراتژی‌های واحد و شرکت
۲۴	تحلیل مشتریان، رقبا و صنعت
۲۶	اولویت‌های ذی‌نفعان درونی را در نظر بگیرید
۳۱	گام دوم: تعیین اهداف استراتژیک
۳۲	درک اهداف رییس
۳۳	تعیین اهداف
۳۴	شناسایی اهداف پروژه‌محور
۳۶	اهداف را هوشمند (Smart) کنید
۳۷	گام سوم: تعیین روابط، الگوها و روندها
۳۸	فهم نحوه عملکرد
۳۹	راهکارها
۴۰	طبقه‌بندی اطلاعات
۴۲	نکته‌هایی برای تقویت توانایی شناسایی روابط، الگوها و روندها
۴۵	گام چهارم: خلاقیت
۴۶	فرضیه‌هایتان را به چالش بکشید

۴۷ پذیرش ایده‌ها.

۴۷ طرح آرمانی را ترسیم کنید.

۴۸ نظرهای دیگر را پرس و جو کنید.

۵۰ محیط را مهیای خلاقیت کنید.

گام پنجم: تحلیل اطلاعات

۵۲ شناسایی اطلاعات اساسی مورد نیاز.

۵۵ از اطلاعات نامرتب خلاص شوید.

۵۶ طرح جمع‌آوری اطلاعات را بریزید.

۵۸ دانش موجود را به کار بگیرید.

گام ششم: اولویت‌بندی اقدام‌ها

۶۲ تعیین مهلت‌های زمانی.

۶۳ در نظر داشتن تصویر جامع.

گام هفتم: انتخاب اقدام‌ها

۶۶ ارزیابی معایب و مزایای اقدام‌ها.

۶۷ مقایسه نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت.

۶۸ گام‌های ایجاد تعادل میان نیازهای کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت.

۶۹ تعادل میان نیازهای شرکت و واحد سازمانی.

۷۰ نه گفتن را یاد بگیرید.

نکات و ابزارها

۷۳ ابزارهای تفکر استراتژیک.

۸۸ خودآزمایی.

۹۲ پاسخ خودآزمایی.

۹۵ منابعی برای مطالعه بیشتر.

پیام مشاور

چرا به تفکر استراتژیک نیاز داریم

به عنوان مدیر، در واحدی از سازمان کار می‌کنید و این سازمان واحدهای مختلفی دارد. هر روز تصمیم‌های متعددی می‌گیرید - تصمیم‌هایی که می‌تواند به سازمان کمک کند یا به آن آسیب بزند - و این موضوع به میزان استراتژیک بودن این تصمیم‌ها بستگی دارد. برای گرفتن تصمیمی که بهترین نتایج را برای سازمان داشته باشد، باید پیامدهای گسترده آن را در نظر داشته باشید. همچنین باید به این نکته توجه داشته باشید که همواره اطلاعات محدود و مبهمی برای تصمیم‌های پیچیده در اختیار دارید.

برای تصمیم‌گیری عاقلانه‌تر، باید تفکری استراتژیک داشته باشید. اما داشتن تفکر استراتژیک یک فرایند است و باید مهارت‌های آن را یاد بگیرید و به طور درستی به کار ببندید. این کتاب به شما کمک می‌کند تا این مهارت‌های ضروری را بیاموزید و در آن خبره شوید. ابتدا با کشف نحوه شناخت محیط کسب‌وکاری که در آن فعالیت می‌کنید و تصریح اهدافی که باید به آن دست یابید، آغاز می‌کنید. با این کار، زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک فراهم می‌شود. سپس یاد می‌گیرید چگونه پنج مهارت مهم تفکر استراتژیک را به کار بگیرید؛ تعیین روابط، الگوها و روندها در محیط کسب‌وکار، تفکر خلاق، تحلیل اطلاعات، اولویت‌بندی کارها و انتخاب اقدام‌ها.

با تسلط بر فرایند تفکر استراتژیک و تمرین مهارت‌های آن، به یک متفکر استراتژیک در سازمان تبدیل خواهید شد.

دیوید کالیس

دیوید کالیس استاد استراتژی در مدرسه بازرگانی هاروارد است و در آنجا به دانشجویان مدیریت اجرایی و MBA درس می‌دهد. وی متخصص استراتژی بنگاه و رقابت جهانی است. کالیس نویسنده کتاب‌های استراتژی بنگاه (با همکاری مونتگمری) و دفاتر مرکزی بنگاه (با مایکل گلود و دیوید یانگ) است. مقاله‌های متعددی از وی در نشریه‌های معتبر حوزه مدیریت منتشر شده است. در سال ۲۰۰۸ نیز، برنده جایزه پنجاهمین دوره مک‌کینزی برای مقاله‌ای که در آن سال منتشر کرده بود، شد. کالیس علاوه بر تدریس، به شرکت‌های بزرگ آمریکایی مشاوره می‌دهد و عضو هیات امنای مدرسه بازرگانی هالت است. وی در یک شرکت مشاوره نیز فعالیت می‌کند و عضو مؤسس شرکت یادگیری الکترونیک نیز، هست.

مفاهیم تفکر استراتژیک

مروری بر تفکر استراتژیک

از شما می‌خواهند که استراتژیک فکر کنید، اما معنای تفکر استراتژیک چیست؟ در ادامه، مروری بر جنبه‌های کلیدی تفکر استراتژیک خواهیم داشت؛ این که چه معنایی دارد، چرا مهم است، چه کسی باید تفکر استراتژیک داشته باشد، چه چیزی فردی را که استراتژیک فکر می‌کند از افراد دیگر متمایز می‌کند و چه گام‌هایی باید برای تفکر استراتژیک برداریم.

تفکر استراتژیک چیست؟

تفکر استراتژیک به تحلیل فرصت‌ها و مشکلات از نگاهی جامع می‌پردازد و پیامدهای احتمالی کارهای شما را بر دیگران مدنظر قرار می‌دهد. متفکران استراتژیست تصویر آینده را ترسیم می‌کنند و رویکردی عمل‌گرا به چالش‌ها و مسایل روزمره دارند. آنان این کار را طی فرایندی مستمر انجام می‌دهند و آن را یک اقدام نمی‌دانند.

شما مثل سایر مدیران پیوسته با موقعیت‌های دشوار، مشکلات و یا تصمیم‌های چالشی مواجه هستید. کار شما انجام بهتر کارها تا حد توان و با کمک اطلاعات در دسترس است. در دنیای ایده‌آل، شما به تمام اطلاعات مورد نیازتان برای غلبه بر چالش‌ها دسترسی دارید. اما بی‌تردید در دنیای واقعی تنها بخشی از اطلاعات در اختیار شماست. و چون شما در بخشی از سازمان کار می‌کنید، اطلاعات محدودی از نیروهای بیرون از حوزه نفوذ خود دارید.

تفکر استراتژیک به شما کمک می‌کند تا بر این محدودیت‌ها غلبه کنید. وقتی استراتژیک بیندیشید، برفراز کارهای روزمره قرار می‌گیرید و محیط بزرگ‌تری را که در آن کار می‌کنید، در نظر خواهید داشت. شما فرضیه‌های

نحوه انجام کارها در شرکت و صنعت را به چالش می کشید. اطلاعات پیچیده و گاه مبهمی را جمع کرده و تحلیل می کنید. از نتایج حاصل از تحلیل ها، برای تعیین موضوع های اصلی و اقدام های مناسب بهره می برید. تمام کارهای بالا با این دید دنبال می شوند که به بهترین نتایج ممکن برای کسب و کار دست بیاید و از فرصت های امروز استفاده کنید.

چرا تفکر استراتژیک مهم است؟

وقتی شما و دیگران تفکری استراتژیک داشته باشید، مزایای مهمی برای سازمان شما خواهد داشت.

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

👉 تصمیم های هوشمندانه بلندمدتی 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.

تفکر استراتژیک برای شما مزایای شخصی و حرفه ای ارزشمندی نیز دارد. از جمله می توان به اعتماد و احترام همکاران، مدیران و افراد تحت سرپرستی اشاره کرد.

سفر اکتشافی تنها جستجوی سرزمین‌های تازه نیست، نگاهی متفاوت نیز کشفی شگرف به دنبال خواهد داشت.

مارسل پروست

چه کسی باید تفکر استراتژیک داشته باشد؟

در دنیای رقابتی و متغیر کسب‌وکارهای امروز، همه باید بدانند چطور استراتژیک فکر کنند. در چنین شرایطی است که سازمان می‌تواند از تمامی ظرفیت‌های خلاقیت و دانش نیروی کار خود استفاده کند.

تفکر استراتژیک وقتی مؤثر است که فردی و گروهی دنبال شود. با تفکر استراتژیک در گروه‌های کاری، از نگاه سایر افراد درباره مسایل حیاتی و پیچیده آگاه می‌شوید؛ موضوعی که برای کسب‌وکارهای چالشی امروز بسیار مهم است.

هر مدیری در سازمان، دید خاص خودش را از نحوه کار شرکت دارد. وقتی از همکاران خود بپرسید که ایشان چگونه با سایر افراد در سازمان تعامل دارند، درک شما از نحوه تأثیر کارهایتان بر شرکت، تقویت خواهد شد.

برای مثال، فرض کنید در واحد وصول درآمد کار می‌کنید و می‌خواهید سیستم صدور صورت‌حساب را اصلاح کنید، می‌دانید که گروه IT، مثل همه مدیرانی که صورت‌حساب‌ها را صادر می‌کنند، از کار شما متأثر می‌شوند. بنابراین تصمیم می‌گیرید از سایر افراد در سازمان درباره تغییر سیستم صورت‌حساب و تأثیری که بر آنها دارد، سوال کنید. در گفتگو با افراد در واحد بازاریابی، متوجه می‌شوید که تغییر مورد نظر شما پیامدهای مهمی بر گروه طراحی بسته‌بندی خواهد داشت. چرا؟ تمام بسته‌بندی‌ها

باید تغییر کنند تا بارکد بزرگ‌تری را در آنها بتوان چاپ کرد. با همکاری دیگران، دید وسیع‌تری از پیامدهای پیچیده تغییراتی که کوچک شمرده می‌شوند، پیدا خواهیم کرد. این دید وسیع‌تر به شما کمک می‌کند تا تصمیم‌های استراتژیک‌تری بگیرید.

وجه تمایز متفکران استراتژیست چیست؟

مدیرانی که تفکر استراتژیک دارند، رفتارها، گرایش‌ها و مهارت‌های فکری خاصی دارند. برای مثال، اگر شما ویژگی‌های زیر را داشته باشید، در مسیر استراتژیست شدن پیش می‌روید.

👉 **علاقه‌مندی.** شما به آنچه در واحد، شرکت، صنعت و محیط کسب‌وکار می‌گذرد، حساس هستید.

👉 **انعطاف‌پذیری.** وقتی لازم است، می‌توانید رویکردها و ایده‌های خود را تغییر بدهید.

👉 **آینده‌نگری.** همواره به این می‌اندیشید که گروه کاری شرکت شما در چند ماه یا چند سال آتی چه تغییراتی خواهد کرد. همواره بر فرصت‌هایی که در آینده ارزشمند خواهند بود، چشم دوخته‌اید، همچنین تهدیدهای آتی را رصد می‌کنید.

👉 **مثبت‌اندیشی.** چالش‌ها را فرصت می‌دانید و معتقدید موفقیت ممکن است.

🔗 **استقبال از تغییر.** شما از ایده‌های جدید سرپرست‌ها، همکاران، کارکنان و سایر ذی‌نفعان بیرونی مثل مشتری‌ها، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری استقبال می‌کنید. همچنین به انتقادهای واکنش منفی نشان نمی‌دهید.

🔗 **عمق‌بخشی.** پیوسته دانش و تجربه خود را توسعه می‌دهید. بنابراین می‌توانید ارتباطات و الگوهای نامشهود میان حوزه‌های مختلف را درک کنید.

اگر پیوسته پیامد کارهایتان را بر افراد مختلف مثل افراد تحت سرپرستی، همکاران و مشتریان دنبال کنید، به تفکر استراتژیک دست می‌یابید. برای انجام این مهم، باید رفتارهای زیر را داشته باشید.

🔗 عقاید دیگران را جویا شوید.

🔗 فرضیه‌های خود را درباره شیوه انجام کارها به چالش بکشید.

🔗 به آینده تمرکز کنید.

🔗 عواملی را که بر عملکرد شرکت و گروه شما مؤثر هستند، شناسایی کنید و به بهبود آنها فکر کنید.

🔗 رقبا را رصد کنید.

🔗 مشتری‌ها و انتظارهایشان را ارزیابی مجدد کنید.

🔗 به دنبال آگاهی از پیشرفت‌هایی باشید که در گروه، شرکت یا صنعت شما رخ می‌دهد.

با خواندن کتاب، نشریات، گزارش‌های صنعت، شرکت در سمینارها و گفتگو با متخصصان، پیوسته یاد بگیرید. با کارهای بالا، فرصت‌های ارزشمندی پیش روی شما باز می‌شود. می‌توانید تهدیدها را پیش از آن که جدی شوند، شناسایی کرده و مانع از بروز آنها شوید. در نهایت، متفکران استراتژیست مهارت‌های تفکر خاصی را بروز می‌دهند که برخی از آنها در زیر فهرست شده است.

وضعیت را تحلیل کنید و جنبه‌های مثبت و منفی و پیامدهای هر عملی را ارزیابی کنید.

ایده‌های مجرد را دنبال کنید و قطعات پازل را کنار هم بگذارید تا تصویر کلی را به دست بیاورید.

گزینه‌های متعددی را خلق کنید. امکان‌های جدیدی را مطرح و رویکردهای نوینی را در کار ارایه کنید.

روابط علت و معمولی عناصر را درک کنید. این سیستم می‌تواند گروه کاری، واحد سازمانی، شرکت یا پروژه و فرایند کاری باشد.

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

میاموتو موساشی

گام‌های تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک به دو مرحله تقسیم می‌شود که هر کدام نیز گام‌های خاص خود را دارد.

مرحله اول: تعیین موضوع‌های استراتژیک که خود دو مرحله است.

۱. **مشاهده تصویر کلان.** درک محیط کسب‌وکاری که در آن کار می‌کنید.

۲. **تعیین اهداف استراتژیک.** با تفکر استراتژیک تعیین کنید می‌خواهید به چه چیزی دست بیابید.

مرحله دوم: به کار گرفتن مهارت‌ها - که شامل پنج مرحله است.

۳. **تعیین روابط، الگوها و روندها.** الگوهای وقایع به ظاهر نامرتبط و طبقه‌بندی اطلاعات برای کاهش تعداد مسایلی که باید به آنها پردازید.

۴. **خلاقیت.** تعیین کارهای بدیل، به چالش کشیدن فرضیه‌ها و به دنبال اطلاعات جدید بودن.

۵. **تحلیل اطلاعات.** طبقه‌بندی و اولویت‌بندی مهم‌ترین اطلاعات در هنگام تصمیم‌گیری، مدیریت پروژه، حل یک معضل و ...

۶. **اولویت‌بندی کارها.** تمرکز بر اهداف در حین پرداختن به تقاضاهای مختلف و انتخاب از میان اولویت‌ها

۷. **انتخاب اقدام‌ها.** شناسایی مزایا و معایب بالقوه یک ایده یا اقدام، انتخاب این که چه کاری باید انجام بدهید و چه کاری نباید انجام بدهید

و ایجاد توازن میان اهداف و اقدام‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت.

در ادامه این کتاب، هر یک از گام‌های بالا توضیح داده شده‌اند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **تفکر استراتژیک** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhلام.com

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌هایی حرفه‌ای برای چالش‌هایی است که مدیران هر روزه با آنها مواجه می‌شوند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها، ابزارها و آزمون‌هاست که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنماهای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه کوچکشان استفاده از آنها در هر زمان و مکانی امکان‌پذیر است.

Thinking Strategic Expert Solutions to Everyday Challenges



تفکر استراتژیک به تحلیل فرصت‌ها و مشکلات از نگاهی جامع می‌پردازد و پیامدهای احتمالی کارهای شما را بر دیگران مدنظر قرار می‌دهد. متفکران استراتژیست تصویر آینده را ترسیم می‌کنند و رویکردی عمل‌گرا به چالش‌ها و مسایل روزمره دارند. آنان این کار را طی فرایندی مستمر انجام می‌دهند و آن را یک اقدام نمی‌دانند.



گروه پژوهشی صنعتی آریانا



دانشگاه هاروارد

ISBN: 978-600-6227-60-3



9 786006 227603