



جمهوری اسلامی ایران
وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی



دانشگاه گیلان
دانشکده مدیریت

چاپ چهارم



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

تفکر استراتژیک

الگوها و روندها، استراتژی، هدف گذاری و اولویت بندی

مشاور: رابرت سایموتز

ترجمه: مسعود سلطانی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

<p>تفکر استراتژیک: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / [دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد] : ترجمه مسعود سلطانی</p>	<p>عنوان و نام پدیدآور:</p>
<p>چاپ دوم؛ تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.</p>	<p>مشخصات نشر:</p>
<p>۹۶ص، مصور(رنگی)،جدول</p>	<p>مشخصات ظاهری:</p>
<p>۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۰-۳</p>	<p>شابک:</p>
<p>فیبا</p>	<p>وضعیت فهرست نویسی:</p>
<p>Thinking Strategically: Expert Solutions to Everyday Challenge.,</p>	<p>یادداشت:</p>
<p>برنامه‌ریزی استراتژیک، رهبری</p>	<p>موضوع:</p>
<p>سلطانی، مسعود، ۱۳۵۱ - ، مترجم</p>	<p>شناسه افزوده:</p>
<p>HD۳۰/۲۸/ت۷ ۱۳۹۲</p>	<p>رده بندی کنگره:</p>
<p>۶۵۸/۴۰۱۲</p>	<p>رده بندی دیویی:</p>
<p>۳۱۱۹۱۹۶</p>	<p>شماره کتابشناسی ملی:</p>

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

تفکر استراتژیک

الگوها و روندها، استراتژی، هدف‌گذاری و اولویت‌بندی

دانشکده کسب و کار هاروارد

ترجمه

مسعود سلطانی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم

تفکراتر اژیک

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

مترجم: مسعود سلطانی
طراحی روی جلد: امید نعم‌الحبیب
صفحه آرا: خدیجه یوسفی
شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
چاپ دوم: بهار ۱۳۹۲
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 نشر

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

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

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی یک سال چاپ اول آن به پایان رسید و چاپ دوم این کتاب در شروع سال ۹۲ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر 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 مهبیای خلاقیت کنید

گام پنجم: تحلیل اطلاعات

۵۲ شناسایی اطلاعات اساسی مورد نیاز

۵۵ از اطلاعات نامرتبط 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

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر 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 علی‌فرایدی مستمر انجام می‌دهند و آن را یک اقدام نمی‌دانند.



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران



۴۸۰۰ تومان