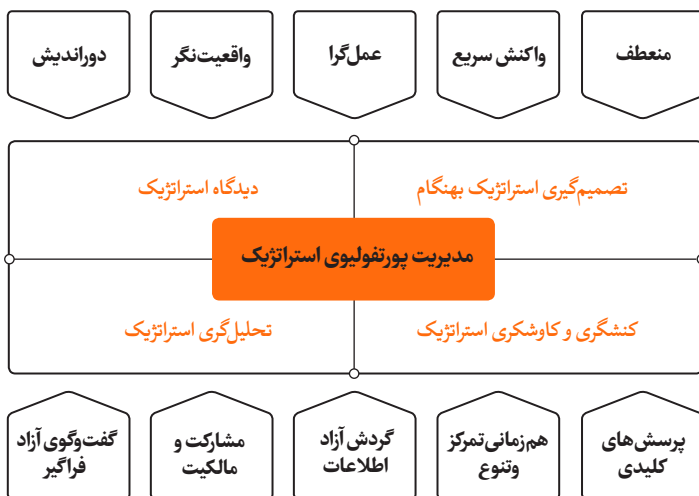


● گشایش

سازمان شما می‌تواند هر نظام مدیریت استراتژیکی داشته باشد چه بزرگ و چه کوچک. چه خیلی رسمی و چه غیررسمی. این آزادی عمل برای سازمان‌ها وجود دارد. این را از اصل هم پایانی در علوم مهندسی سیستم‌ها آموخته‌ایم. سیستم‌ها می‌توانند از راه‌های مختلف به یک نقطه (پایان) برسند. آن نقطه پایان چیست؟

نظامی که منعطف، واکنش سریع، عمل‌گرا، واقعیت‌نگر و دوراندیش باشد و استراتژی‌ها از چشمه‌های مختلف بجوشند اما در یک رودخانه



نمودار ۱ و ویژگی‌ها، ارکان و اصول مدل موعود در یک نگاه

به یگانگی برسند و همچنین گفت‌وگوی آزاد فراگیر، پرسش‌های کلیدی، مشارکت و مالکیت، هم‌زمانی تنوع و تمرکز و گردش آزاد اطلاعات در آن حکم فرما باشد. متناسب با چنین دیدگاهی سه گروه تست ۵ تایی معرفی می‌کنیم تا در مورد تطبیق مدل مدیریت استراتژیک خود با مدل موعود اطمینان حاصل کنید.

• تست نوع اول: ویژگی‌های موعود

ویژگی	توضیح	چگونه تست کنیم؟
منعطف	استراتژی باید مانند رودخانه جاری باشد. ورودی‌های مختلف و سیال، روش‌های مختلف و خلاق.	تست سرمنشأ
واکنش سریع	وقتی یک رخداد محیطی به وقوع می‌پیوندد نباید و نمی‌توان آن را برای آخر سال گذاشت.	تست روز بعد
عمل‌گرا	برنامه‌ریزی استراتژیک باید تصمیمات ملموس معطوف به عمل تولید کند و نه کاغذ و اسلاید.	تست اول هفته بعد
واقعیت‌نگر	تصمیمات باید تا آنجاکه می‌تواند مبتنی بر واقعیت‌ها و به دور از هیجانانگ، سوگیری‌ها و قضاوت‌های ناپخته باشد.	تست آخر هفته بعد
دوراندیش	انعطاف و واکنش سریع بودن نباید سازمان را به رویکرد انفعالی و اقتضایی بکشاند.	تست ده سال بعد.

○ **تست سرمنشأ:** تست سرمنشأ این است که از خودمان بپرسیم این تصمیمات استراتژیکی که هم‌اکنون در سازمان جاری هستند از کجا متولد شده‌اند؟ اگر جواب این بود که هر چهار چشمه استراتژی به نوعی و تا حدی محل زایش و جوشش این استراتژی‌ها بوده‌اند آنگاه تست اول پاس شده است.

○ **تست روز بعد:** از خودمان می‌پرسیم فرض کنیم الان ما یک سند استراتژیک داریم که شامل اهداف استراتژیک کمی و پروژه‌های عملیاتی است، آیا در نظام مدیریت استراتژیک ما، سازوکاری وجود دارد که اگر فردا (روز بعد) یک مسئله مهم از جنس فرصت استراتژیک یا تهدید استراتژیک برای سازمان به وجود آید، آن مسئله را شناسایی کند و بتواند در قبال آن تصمیم‌گیری کند.

○ **تست اول هفته بعد:** در این تست از خودمان می‌پرسیم فرض کنیم تصمیمات استراتژیک امروز از یکی از چشمه‌ها جوشید (مثلاً از کنشگری و کاوشگری استراتژیک)، آیا این تصمیمات می‌توانند تا هفته بعد به سند استراتژیک مورد عمل سازمان وارد شوند؟ به عبارت دیگر از خودمان می‌پرسیم آیا در سازوکار مدیریت استراتژیک ما، تصمیمات استراتژیک قابلیت تبدیل به اهداف استراتژیک کمی قابل اندازه‌گیری و پروژه‌های عملی قابل پیگیری را دارد؟

○ **تست آخر هفته بعد:** از خودمان می‌پرسیم هفته بعد که به تصمیم استراتژیکمان نگاه می‌کنیم و همچنین به فرایند تصمیم‌گیری مان فکر می‌کنیم، آیا آن را یک فرایند عقلایی و منطقی می‌دانیم و یا اینکه صرفاً براساس یک ایده خام یا یک تجربه ناتمام یا یک هیجان کاذب تصمیم‌گیری کردیم.

○ **تست ده سال بعد:** زمانی که تصمیم‌گیری استراتژیک می‌کنیم آیا یک مبنا برای نگاه بلندمدت داریم و یا اینکه صرفاً محدود در موضوعات روز و روزمره شده‌ایم؟ آیا تصویری ولو مبهم از آینده خود داریم؟ آیا می‌توانیم پنج سال دیگر خود را ترسیم کنیم؟ آیا آن تصویر از پنج سال آینده روی تصمیمات روزمره ما تأثیری دارد؟

● تست نوع دوم: ارکان موعود؛ تست چشمه‌ها و رودخانه

توضیح	رکن
<p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای شناسایی دیدگاه‌های اصلی و تدوین‌سازی آنان تحت هر عنوانی مانند بیانیه مأموریت، مقصود بنیادی، چشم‌انداز، دورنما، ارزش‌ها، اصول کاری و موارد مشابه وجود دارد؟</p> <p>آیا شما می‌توانید بگویید که سازمان شما چه هویت ویژه و چه هدف ویژه‌ای دارد؟</p>	<p>دیدگاه استراتژیک</p>
<p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای شناسایی موضوعات استراتژیک به‌صورت سریع و بحث و تصمیم‌گیری در قبال آن وجود دارد؟ آیا شورایی دارید که دست‌کم هر دو هفته یک بار مهم‌ترین مسائل روز شرکت را بررسی کند؟</p>	<p>تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام</p>
<p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای تحلیل و بررسی منظم محیط قانونی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و بین‌المللی، رقبا، ذی‌نفعان و ... وجود دارد؟</p> <p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای تحلیل عملکرد استراتژی فعلی سازمان وجود دارد؟</p> <p>آیا این تحلیل منجر به تصمیم‌سازی و درنهایت تصمیم‌گیری استراتژیک می‌شود؟</p>	<p>تحلیل‌گری استراتژیک</p>
<p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای تشویق خلاقیت، تجربه‌ورزی و آزمایش‌های کوچک وجود دارد؟ آیا کارکنان این آزادی را دارند که کمی متفاوت بیندیشند و عمل کنند؟</p> <p>آیا در سازمان شما سازوکاری برای شناسایی تجربیات کوچک موفق که از پایین سازمان شما جوانه زده دارد؟</p>	<p>کاوشگری و کنشگری استراتژیک</p>
<p>آیا در سازمان شما این توانایی وجود دارد که تصمیمات استراتژیک از هر کجا که سر بزنند چه از دیدگاه استراتژیک و چه از تحلیل‌ها و چه از موضوعات امروز سازمان و چه از تجربیات موفق، آن را تبدیل به یک سند استراتژیک منسجم تبدیل کند و آن سند را به دو امر مهم تخصیص دهد: انگیزه ذی‌نفعان (شامل مدیران و کارکنان) و تخصیص منابع (شامل بودجه بندی)؟</p>	<p>پورتفولیوی استراتژیک</p>

● تست نوع سوم: اصول موعود؛ زیرساخت‌های رفتاری و فرهنگی

توضیح	رکن
<p>آیا در سازمان شما فضایی وجود دارد که کارکنان بتوانند آزادانه تصمیمات استراتژیک موجود را به نقد بکشند؟ آیا امکان متفاوت فکر کردن به آنان داده می‌شود؟ آیا مدیران ارشد سازمان در مقابل انتقادات و پیشنهادهای غیرمترعارف گشودگی لازم را دارند؟</p>	<p>گفت‌وگوی آزاد فراگیر</p>
<p>آیا در سازمان شما اطلاعات یک موضوع محرمانه و یک منبع قدرت تلقی می‌شود و یا اینکه در سازمان شما اطلاعات به خوبی می‌چرخد؟ کارکنان سازمان شما براساس اطلاعات با هم گفت‌وگو می‌کنند یا اینکه براساس حدس و گمان و شایعه؟</p>	<p>گردش آزاد اطلاعات</p>
<p>آیا دغدغه‌های کلیدی سازمان و مدیران ارشد واضح است یا اینکه کسی در مورد آنان به خوبی چیزی نمی‌داند؟ آیا گفت‌وگوهای سازمان براساس این پرسش‌های کلیدی شکل می‌گیرند یا اینکه همین صرفاً نشخوار آخرین اتفاقات و مسائل روز است؟</p>	<p>پرسش‌های کلیدی</p>
<p>آیا سازمان ضمن آنکه بر پرسش‌های کلیدی و دیدگاه استراتژیک متمرکز است، آیا می‌تواند از طریق افراد جدید، گفت‌وگوهای جدید و سرفصل‌های جدید نگاه خود را متنوع کند؟</p>	<p>هم‌زمانی تنوع و تمرکز</p>
<p>آیا در سازمان شما این توانایی وجود دارد که بتواند افراد در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد و آنان نسبت به سازمان و تصمیمات آن احساس مالکیت کنند؟</p>	<p>مشارکت و مالکیت</p>