



جاری سازی استراتژی ها در سازمان

اسامی محققین پروژه:

مهدی بیدرام-سما قاسمی-پگاه حیدری

استاد راهنما:

دکتر امیرحسین میرقادری

- مقدمه ۴
- چرایی پیدایش و اهمیت جاری سازی استراتژی ۵
- نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک ۶
- تفاوت تدوین استراتژی و جاری سازی استراتژی ۷
- چهار مهارت بنیادین جاری سازی ۸
- سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی ۹
- شکاف بین لایه استراتژی و سطح عملیات ۱۲
- عملیاتی سازی یا اجرایی کردن استراتژی ۱۳
- ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن ۲۰
- کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟ ۲۲
- چهار منظر کام ۲۳
- چرا به کام، متوازن می گویند؟ ۲۴
- عناصر تشکیل دهنده کام ۲۵
- مثال جهت کارت امتیازی متوازن (کام) ۲۶

- ۲۷..... فواید کام در سازمان
- ۲۸..... تعریف کلی استراتژی.....
- ۲۹..... کارت امتیازی متوازن مبنایی برای کنترل و یاد گیری استراتژیک.....
- ۳۰..... کلیدهای موفقیت در یادگیری استراتژیک.....
- ۳۱..... مدل متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک).....
- ۳۲..... گام های مدل متا.....
- ۴۳..... نقش و کارکرد مدل متا.....
- ۴۴..... تحلیل نمونه موردی جاری سازی استراتژی بر اساس مدل متا.....
- ۴۷..... ارزیابی متوازن
- ۵۰..... بیست اصل کلیدی مدل متا.....
- ۵۲..... جایگاه مدل متا در متامدل دیاموند.....
- ۵۳..... پیش‌نیازهای موفقیت در مدیریت استراتژیک.....
- ۵۵..... جمع بندی نهایی.....
- ۵۷..... منابع.....
- ۵۸..... اسلاید پایانی

• امان از استراتژی!

• تا زمانی که یک استراتژی خوب نداشته باشیم، به دنبال آن هستیم. زمانی که یک استراتژی خوب متولد می شود، درد سر جدید ما شروع می شود: **جاری سازی استراتژی!**

• مدل موعود (دیدگاه راهبردی، کاوشگری و کنشگری راهبردی، تحلیلگری راهبردی، و تصمیم گیری راهبردی بهنگام)

چشمه های جوشان و خروشان استراتژی.

• مدل موعود توضیح میدهد که استراتژی ها از کجا می آیند.

• تصمیمات استراتژیک بگیریم ← مدل موعود

. این کتاب راجع به جاری سازی استراتژی توضیح میدهد.

. در واقع این چشمه های جوشان باید بهم متصل شوند تا به رودخانه های خروشان تبدیل شود.
. این کتاب بیشتر به رودخانه می پردازد.

. در واقع این کتاب توضیح میدهد که استراتژی باید به کجا بروند.

. تصمیمات استراتژیک را به تغییرات استراتژیک تبدیل میکند ← مدل متا

چرایی پیدایش و اهمیت جاری سازی استراتژی

- شرکت مونیتور گروپ، موسسه ارنست اند یانگ مثال هایی برای چرایی پیدایش جاری سازی
- تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت شرکت نخواهد بود و تا زمانی که این استراتژی ها به اجرا در نیایند هیچ تاثیری در موفقیت و بقای سازمان نخواهند داشت.
بلکه توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهم تر از کیفیت خود استراتژی است.

- **معمولا در سازمان ها ، مشکل واقعی استراتژی بد نیست ، بلکه جاری سازی بد است !**

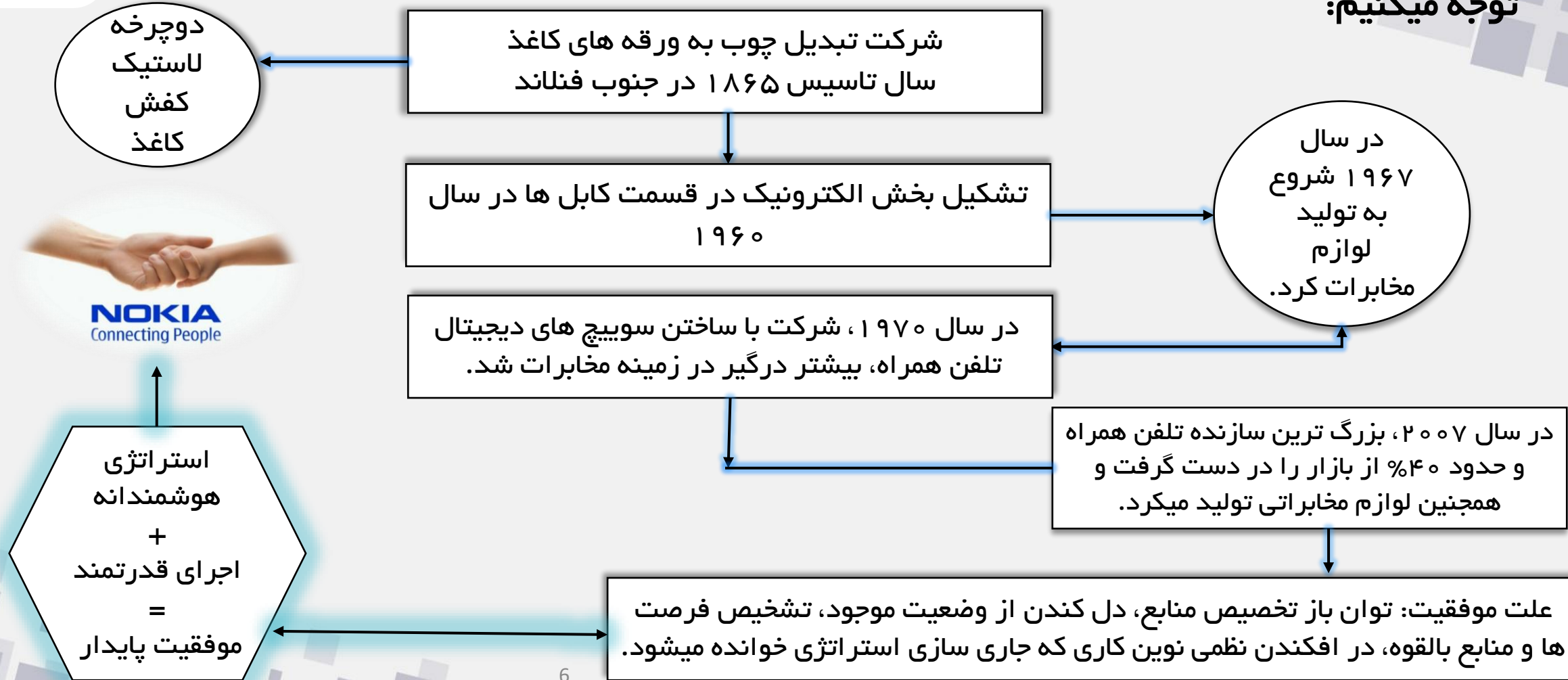
- به عبارتی ما با دو مشکل همزاد روبه رو هستیم:
 - ❖ اندیشه بدون عمل
 - ❖ عمل بدون اندیشه



نقش جاری سازی استراتژی در موفقیت استراتژیک



- موفقیت استراتژیک در صورتی محقق خواهد شد که استراتژی های درست، به درستی در سازمان جاری شوند. به یک نمونه موفق و سپس شکست استراتژیک سازمان توجه میکنیم:



تفاوت تدوین استراتژی و جاری سازی استراتژی

جاری سازی استراتژی	تدوین استراتژی
بر کارایی تاکید دارد	بر اثر بخشی تاکید دارد
فرایندی عملیاتی	فرایندی ذهنی
مستلزم داشتن مهارت های تعاملی، پایش، تخصیصی، سازماندهی	مستلزم داشتن مهارت های تشخیصی، تحلیلی، ترکیبی
مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد	مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار
بازه زمانی یک سال تا پنج سال	بازه زمانی شش ماه تا یکسال

چهار مهارت بنیادین جاری سازی



سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی



سه دیدگاه اصلی در مورد جاری سازی استراتژی



- **رویکرد اجرایی کردن استراتژی :** برخی معتقدند برای جاری سازی استراتژی ها باید ، استراتژی به برنامه های اجرایی کلیدی ، پروژه ها و معیارهای کلیدی ترجمه شود. در واقع این گروه معتقدند بین لایه استراتژیک و لایه عملیاتی سازمان ها شکاف وجود دارد. پیشنهاد مشخص این گروه این است که برای موفقیت در پیاده سازی استراتژی باید ، لایه استراتژیک با لایه اجرایی سازمان پیوند بخورد.
(تبدیل استراتژی به اقدامات عملیاتی = عملیاتی سازی استراتژی)

- **رویکرد اجراپذیر کردن استراتژی :** برخی دیگر بر این باورند که برای آنکه استراتژی اجرا شود ، باید سازمان و محیط قابلیت پذیرش اجرای استراتژی را داشته باشد. فرهنگ ، ساختار و سیستم ها ، ذاتا رفتار ساز هستند و استراتژی آمده است که در رفتار و عملکرد افراد سازمان تغییر ایجاد کند. پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی به معنای استراتژیزه کردن سازمان است یعنی هماهنگ کردن ساختار ، سیستم ، فرهنگ و ذینفعان با استراتژی سازمان.
(هم راستا سازی استراتژی و متغیر های زمینه ای = بستر سازی استراتژی)

- **رویکرد اجرای استراتژی (مدیریت تغییر) :** گروه سوم بر این باورند که جاری سازی استراتژی به معنای یک تغییر و دگرگونی کامل است . این گروه استراتژی را به مثابه یک انقلاب می دانند که نیازمند یک حرکت اساسی و تحول بنیادین است . پیشنهاد مشخص این گروه این است که جاری سازی استراتژی باید از زاویه مدیریت تغییرات اساسی نگریسته شود.
(مدیریت تحقق بر اساس مدیریت تغییر = عملی سازی استراتژی ها)

بلانچارد می گوید مدیران بر سه نوع اند:

- ۱. مدیرانی که می توانند به نتایج کوتاه مدت دست یابند در حالی که نمی دانند که شرکت به کجا می رود.
- ۲. برنامه ده ساله دارند ولی ظرف مدت ده ماه از کار بر کنار می شوند.
- ۳. می توانند نتایج را همگام سازی و در ارتباط با چشم انداز دراز مدت، به دست آورند.

➤ **اندیشه بلانچارد به کدام یک از سه رویکرد اسلاید قبل اشاره دارد؟**



شکاف بین لایه استراتژی و سطح عملیات

- مأموریت در رأس هرم، با تعریف فلسفه وجودی سازمان در نقطه آغاز کار است.
- مأموریت و ارزش های بنیادی، در طول زمان ثابت باقی می ماند.
- چشم انداز سازمان، تصویری از آینده می سازد.
- در پله ی بعدی استراتژی قرار دارد.
- در پله ی بعدی اهداف و اقدامات و بودجه های عملیاتی و اهداف افراد وجود دارد.
- سالیان سال مدیران احساس می کردند میان لایه استراتژیک و لایه عملیاتی شکافی وجود دارد.



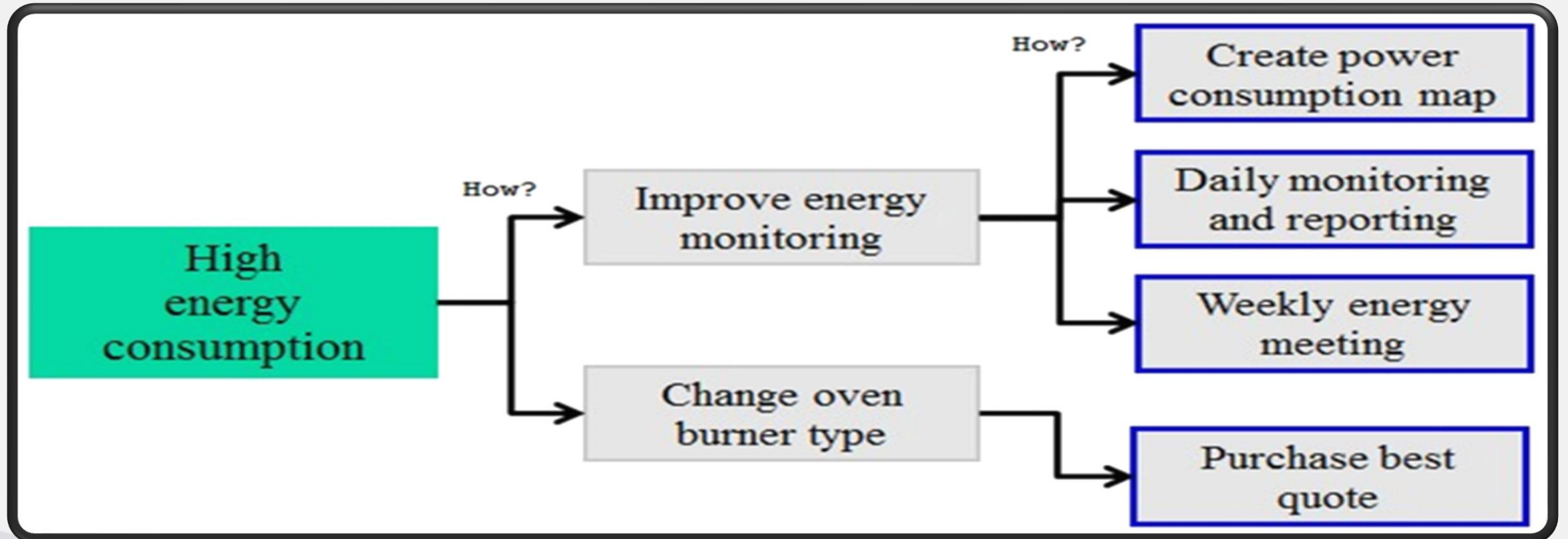
عملیاتی سازی یا اجرایی کردن استراتژی

ابزارهای تبدیل استراتژی به اقدامات عملی

- نمودار چگونه-چگونه (How How Diagram)
- تحلیل شکاف
- پس نگری از آینده *Back casting*
- جعبه ابزار مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه [مانند ساختار شکست کار (WBS)، روش مسیر بحرانی (CPM) و ...]
- ره نگاشت (نقشه راه) *Road map*
- هوشین کانری
- کارت امتیازی متوازن *Balanced score card*

نمودار چگونه-چگونه

- در هر مرحله از خودمان می پرسیم چگونه این کار انجام می شود تا همینطور به لایه های بعدی برویم تا در نهایت به یک لیستی از اقدامات برسیم و برنامه های اجرایی با اندازه کافی به شکل تفصیلی تدوین شوند.



- ابتدا وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را مشخص می کنیم. سپس می بینیم که برای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باید چه کارهایی انجام شود.



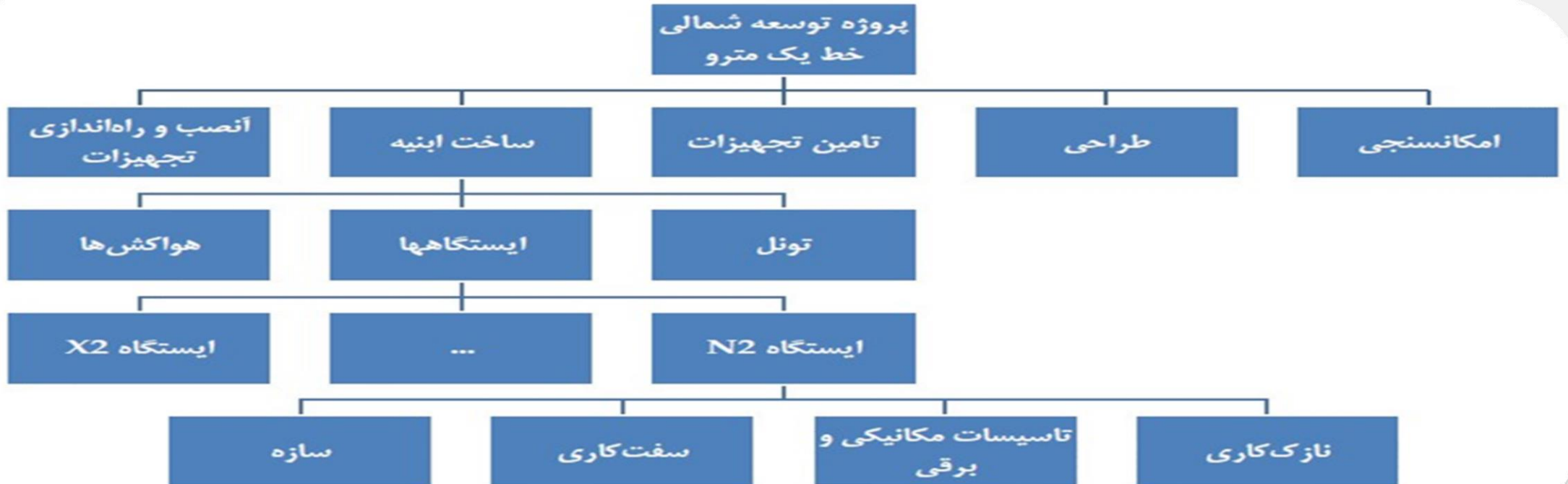
پس نگری از آینده به امروز (بازگشت از آینده)

- ابتدا وضعیت مطلوب مشخص می شود. برای اینکه به نقطه مطلوب برسیم چه مایل استون ها و نشانه هایی باید اتفاق بیافتد (این مایل استون ها از انتها مشخص می شود) بعد به این فکر می کنیم که برای اینکه آن مایل استون اتفاق بیافتد چه پیش نیازی لازم است یا چه موانعی سر راه این مایل استون وجود دارد.



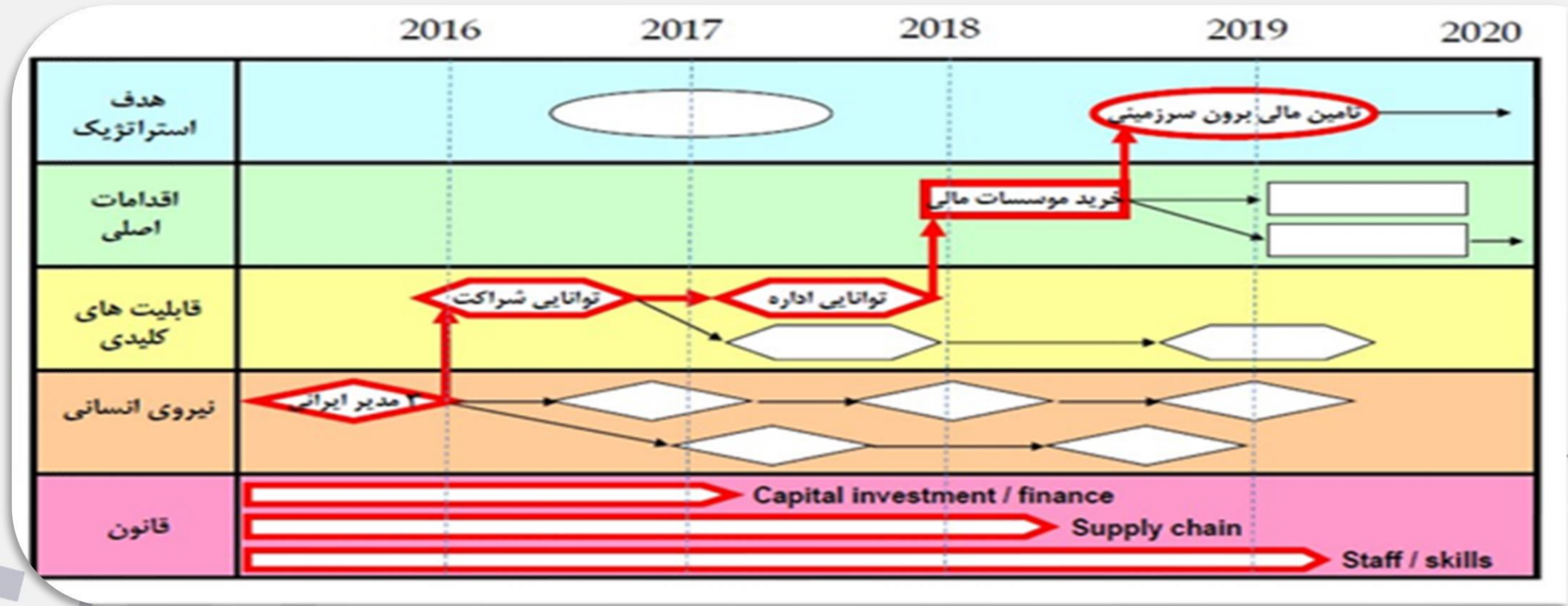
ابزارهای مدیریت پورتفولیو و مدیریت پروژه (مثال از ساختار شکست کار پروژه)

- در طول زمان دانش مدیریت پروژه شکل گرفته است تا بتواند کارهایی که زمانمند (دارای ابتدا و انتهای مشخص) هستند و به منظور تولید محصول، خدمت یا نتیجه ای منحصر به فرد انجام می گیرد، را به بهترین شکل ممکن اداره کند. یکی از این ابزارها، ساختار شکست کار پروژه یا wbs می باشد. ساختار شکست کار پروژه، تقسیم کل پروژه به دسته های کاری اصلی، که خود این دسته های کاری به عوامل جزئی تری تجزیه شده تا به سطح activity های مشخص برسد .



نقشه راه (ره نگاشت)

• چیزی شبیه به پس نگری از آینده ، با این تفاوت که وقتی از آینده به امروز بر می گردیم لایه به لایه حرکت می کنیم . لایه های بالاتر از جنس هدف استراتژیک و لایه های پایین تر از جنس منابع و قابلیت و زیرساخت است.



منطق

هوشین کانری

گام های برنامه ریزی هوشین

۱. هدف را انتخاب کنید.

- وضعیت جاری سازمان را معلوم کنید.
- معلوم کنید که سازمان می خواهد در آینده چه شود.
- و باید روی چه موضوعاتی تمرکز کند تا به اهداف خود برسد.

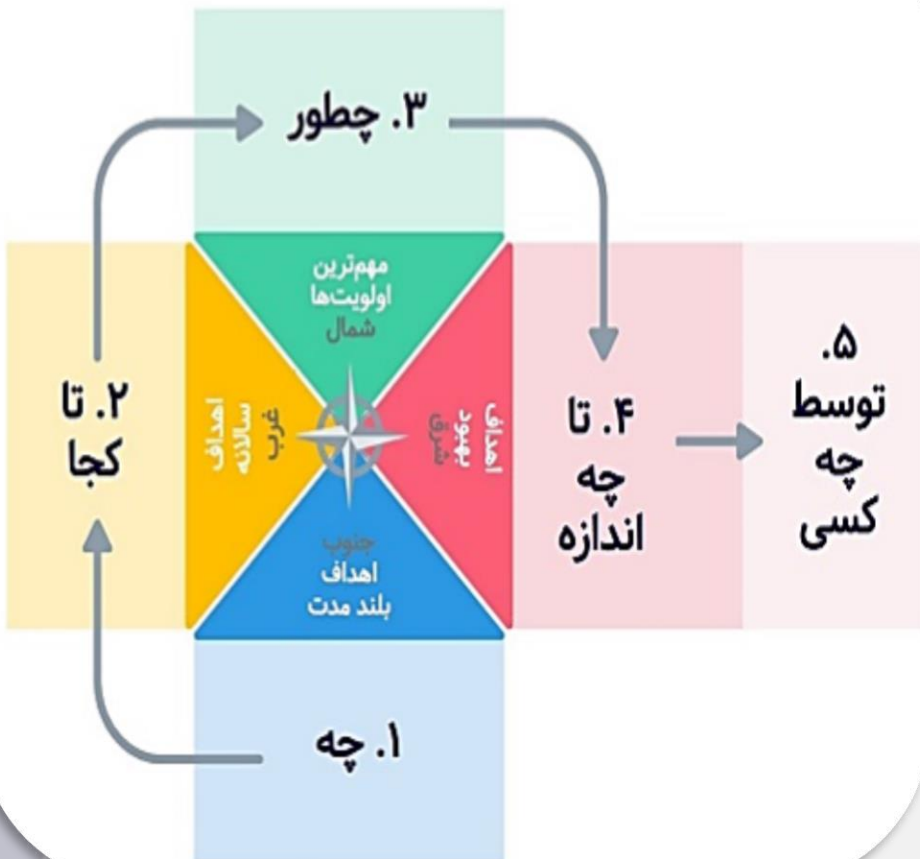
۲. به سازمان نظم دهید.

- اهداف سالیانه و نیز معیارهای شفاف برای موفقیت را مشخص کنید.
- ابزار مورد نیاز را تامین کنید (تعیین نحوه ی دستیابی به اهداف)
- در تعیین اهداف و ابزار از نظرات کل سازمان استفاده کنید.
- طرح ۳ تا ۵ ساله را نهایی کنید.

۳. طرح را اجرا کنید و بهبود دهید.

- اجرا
- نظارت بر پیشرفت
- بهبود دهید.

ماتریس هوشین کانری



ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

• از نظر آقای کاپلان و نورتن شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود، فقط به معیار های مالی متکی نیستند بلکه خود را از سه منظر دیگر مورد بررسی قرار می دهند:

منظر بازار و مشتریان ، منظر فرآیند ها ، منظر رشد و یادگیری

• پژوهش انجام شده چند پیام کلیدی برای مدیران به همراه داشت :

✓ **پیام کلیدی اول :** توجه به متغیر های مالی ، سنجش متغیر های عملکرد سنج می باشد نه متغیر های عملکرد ساز. در واقع متغیر های مالی ، گذشته نگر هستند نه آینده نگر.

✓ **پیام کلیدی دوم :** معیارها ، پیشران عملکرد هستند . معیار ها رفتار سازند . اگر فقط معیار های مالی مورد ارزیابی قرار گیرد ، نگاه به سمت معیار های مالی می شود که حاصل عملکرد گذشته سازمان است ولی اگر به متغیر های آینده سازی مثل ، افزایش سرمایه انسانی ، سرمایه سازمانی و توجه شود ، افق دید کارکنان از کوتاه مدت به بلند مدت تغییر خواهد کرد.

ظهور اندیشه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

✓ **پیام کلیدی سوم :** اندازه گیری مهم است . تا چیزی را نتوانی اندازه گیری کنی ، نمی توانی

کنترل بکنی ، تا چیزی کنترل نشود ، نمی توانی مدیریت کنی.

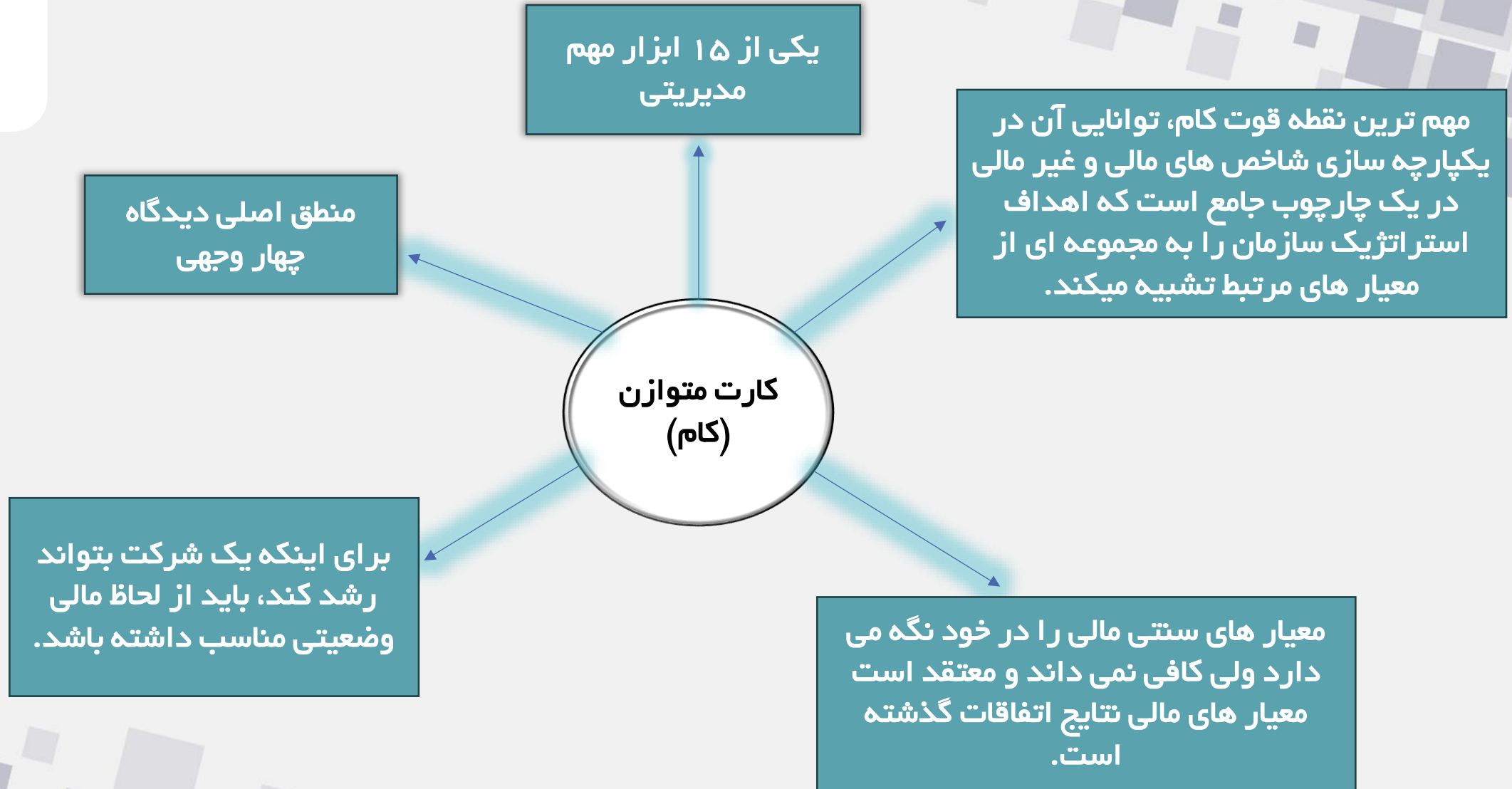
✓ **پیام کلیدی چهارم :** استراتژی یک فرضیه است در مورد روابط علت و معلولی بین متغیر ها. مثلا ممکن است سازمان معتقد باشد که اگر سیستم های اطلاعاتی را توسعه دهد ، دسترسی کارکنان به اطلاعات افزایش می یابد که در نتیجه سرعت پاسخگویی به مشتریان افزایش می یابد و منجر به رضایت مشتری می شود که افزایش رضایت به معنی درآمد و سود بیشتر است .

✓ **پیام کلیدی پنجم:** استراتژی باید در مرکز فرایند مدیریت باشد. به همین خاطر همه بر استراتژی موثر هستند اما به تنهایی در برابر آن مسول نیستند.

✓ **پیام کلیدی ششم:** برخی متغیر ها هادی و پیشرو و برخی دیگر پسرو و تاخیر دار هستند. به عنوان مثال سرمایه گذاری در مهارت آموزی خدمات سریع یک متغیر هادی(پیشرو) و متغیر رضایت مشتری از خدمات سریع یک متغیر تابع و تاخیر دار(معلول) است.

پژوهش این دو محقق منجر به تولید ابزار های نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن (کام) شد که به وسیله آنها می توان شکاف بین لایه استراتژیک و عملیاتی را پوشاند.

کارت امتیازی متوازن (کام) چیست؟



چهار منظر کام

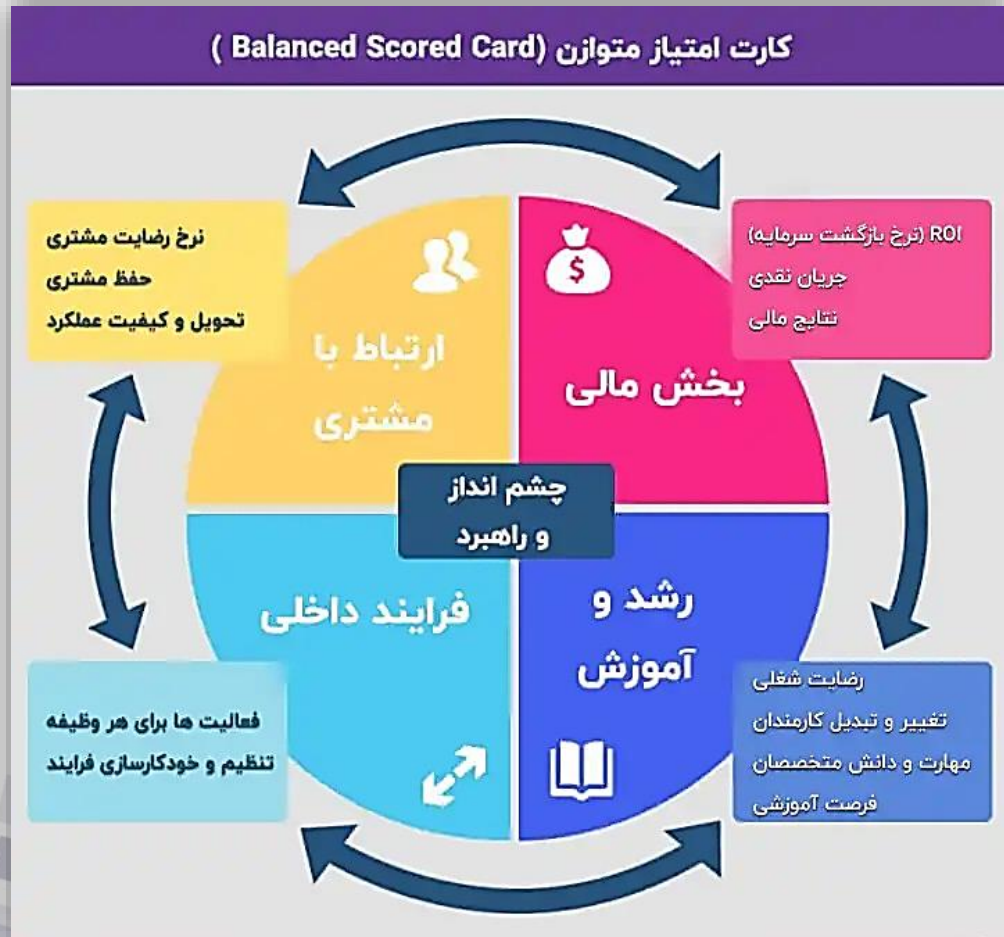
منظر مالی: شامل معیار هایی مانند: سود، رشد درآمد، بازگشت سرمایه گذاری

منظر مشتریان: شامل معیار هایی مانند: سهم بازار، حجم فروش، حساب مشتریان عمده، سفارش عقب افتاده، میزان برگشتی محصول، رضایت مشتری، نگهداری مشتری، وفاداری مشتری.

منظر فرآیندها: شامل معیارهایی مانند: بهره گیری از ظرفیت، تحویل به موقع، مدت زمان، کیفیت، گردش موجودی.

منظر یادگیری و رشد (زیرساخت و منابع):

شامل معیار هایی مانند: میزان آموزش پرسنل، درصد فروش حاصل از محصولات جدید، درصد اتوماسیون.



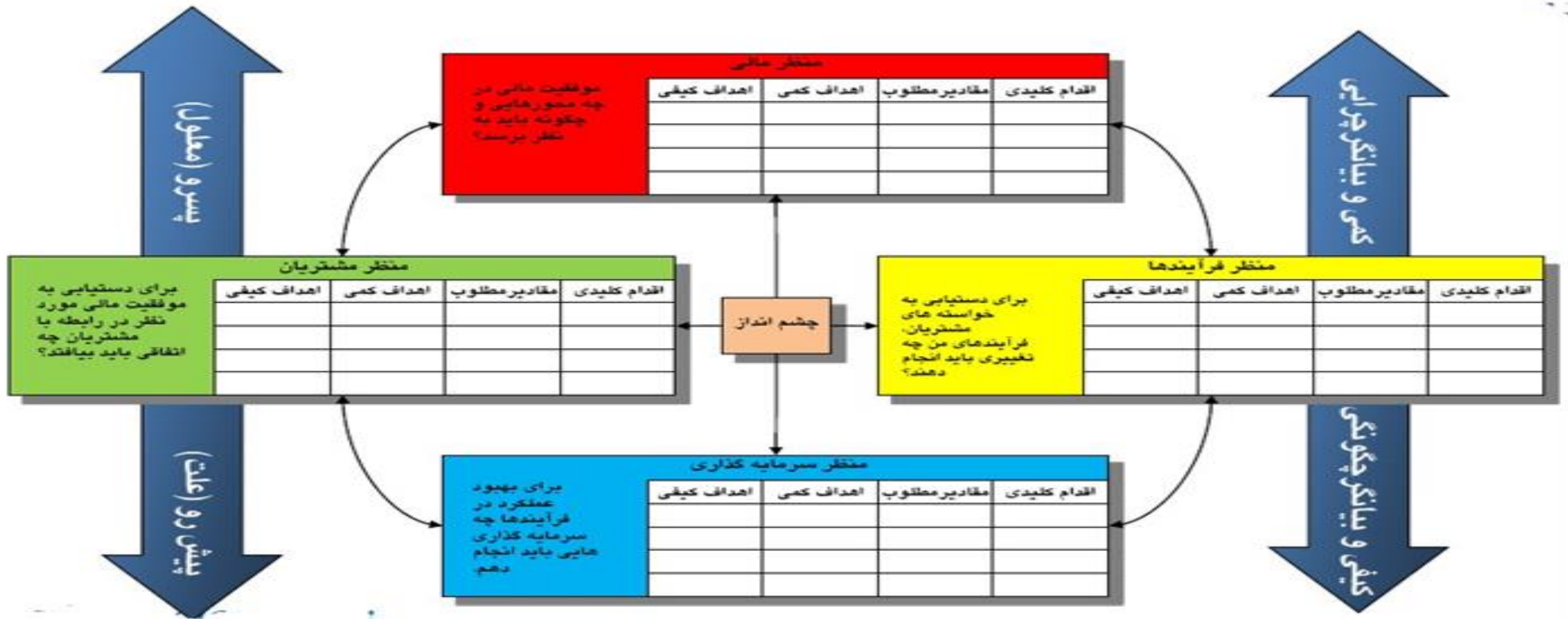
چرا به کام، متوازن می گویند؟



عناصر تشکیل دهنده کام

کارت امتیازی متوازن، دارای چهار منظر (وجه) است که در هر وجهی به چهار سوال پاسخ داده شده است:

۱. اهداف ۲. معیار سنجش اهداف
۳. مقادیر مطلوب معیارها ۴. اقدامات کلیدی جهت دستیابی به مقادیر مطلوب



مثال جهت کارت امتیازی متوازن (کام)



نقشه استراتژی ساده شده	معیارهای عملکرد	اهداف	ابتکارات
	<ul style="list-style-type: none"> - ارزش بازار - درآمد نسبت به صندلی - هزینه کرایه هواپیما 	<ul style="list-style-type: none"> - ۲۵٪ در سال - ۵۰٪ در سال - ۵٪ در سال 	<ul style="list-style-type: none"> - بهینه سازی مسیرها - استانداردسازی هواپیماها
	<ul style="list-style-type: none"> - رتبه بندی FAA برای ورود به موقع - رتبه بندی مشتریان - تعداد مشتری 	<ul style="list-style-type: none"> - اول در صنعت - ۹۸٪ رضایت - ٪ تغییر 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت کیفیت - برنامه وفاداری مشتریان
	<ul style="list-style-type: none"> - زمان فرود - خروج به موقع 	<ul style="list-style-type: none"> - کمتر از ۲۵ دقیقه - ۹۲٪ 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه بهینه سازی زمان چرخه
	<ul style="list-style-type: none"> - درصد متخصصان فنی سهامدار - درصد متخصصان فنی آموزش دیده 	<ul style="list-style-type: none"> - سال اول، ۷۰٪ - سال چهارم، ۹۰٪ - سال ششم، ۱۰۰٪ 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه مالکیت سهام - آموزش متخصصان فنی

فواید کام در سازمان



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

فواید کام
در سازمان

شفاف و روشن کردن
چشم انداز و استراتژی

انتقال چشم انداز و
استراتژی به سطوح سازمان

ساده و سینماتیک کردن
هدف گذاری و برنامه ریزی

تمهید بازخورد های
استراتژیک و ارتقای سطح
یادگیری

مشارکت

مسئولیت
پذیری

ایجاد مبنایی برای کنترل
تحقق اهداف استراتژیک

تعریف کلی استراتژی

- هر استراتژی را می توان اینگونه تعریف کرد: فرضیه ای در مورد زنجیره ای از روابط علت و معلولی که یک منفعت بالقوه را به منفعت بالفعل استراتژیک تبدیل می کند.

Q&A

چرا می گوییم فرضیه؟ ➤

چرا می گوییم زنجیره ای از روابط علت و معلولی؟ ➤

چرا می گوییم تبدیل منفعت بالقوه به بالفعل استراتژیک؟ ➤



کارت امتیازی متوازن مبنایی برای کنترل و یاد گیری استراتژیک

برای تنظیم فرایند استراتژیک باید پنج گام برداشته شود:

✓ گام اول:

تهیه چارچوب استراتژی

✓ گام دوم:

تهیه شناسنامه معیارها

✓ گام سوم:

توسعه سیستم های اطلاعاتی

✓ گام چهارم:

بررسی اطلاعات جمع اوری شده

✓ گام پنجم:

بازبینی استراتژیک

کارت امتیاز متوازن چیست؟



کلیدهای موفقیت در یادگیری استراتژیک

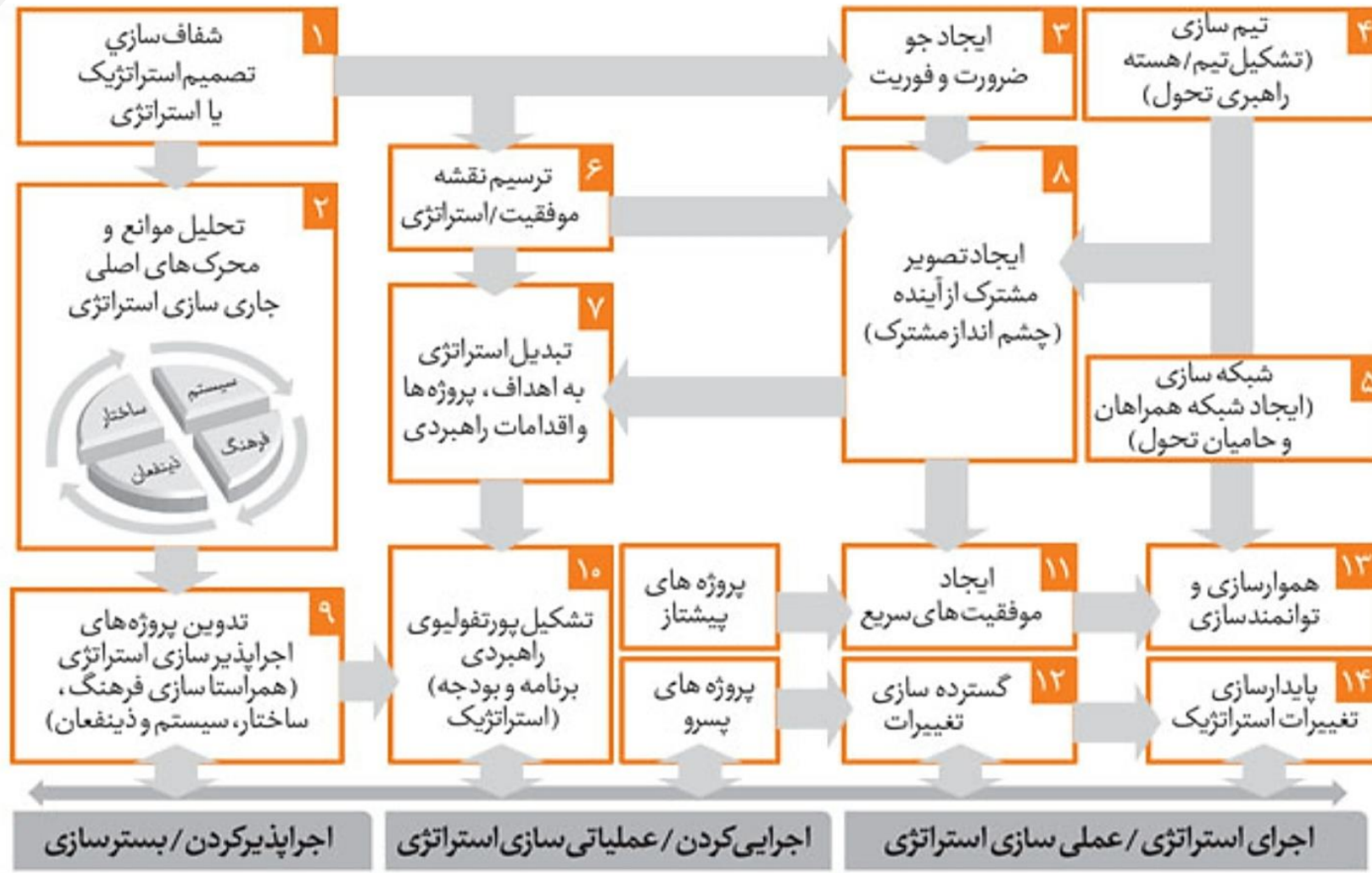
برای موفقیت در یادگیری استراتژیک هفت رمز موفقیت وجود دارد:

- ❖ نگاه درست به استراتژی
- ❖ پایش همیشگی محیط
- ❖ یادگیری تیمی
- ❖ مدیریت محتوای جلسات بازیابی استراتژیک
- ❖ فراموشی فعال
- ❖ قابلیت های سازمانی
- ❖ نگاه کلان نگر و مبتنی بر فرضیه



مدل متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک)

- سه دیدگاه متفاوت برای جاری سازی استراتژی را در بخش های قبلی مورد بررسی قرار دادیم. اکنون زمان آن فرارسیده که تمام این دیدگاه ها در یک مدل واحد، به اتحاد برسند.
- مدلی برای تبدیل نیت استراتژیک به نتایج استراتژیک به نام متا
- متا (مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک = مدیریت تحولات استراتژیک)
- این مدل الگویی اجرایی است که پس از تدوین استراتژی، گام به گام سازمان را در راستای جاری سازی آن هدایت می کند. شامل ۱۴ گام می باشد.
- از سه منظر به این موضوع می پردازد:
 - اجراپذیر کردن
 - اجرایی کردن
 - اجرای استراتژی
- این مدل به تدریج ، سازمان را در راستای تحقق استراتژی هدایت می کند.



مدل منا: مسیر تحقق تصمیمات استراتژیک [مدیریت تحولات استراتژیک] - ویرایش ۵

گام ۱ : شفافیت سازی تصمیم استراتژیک

- قبل از اجرای استراتژی، باید از خود پرسید، آیا سازمان شما واقعاً یک استراتژی مشخص دارد؟ بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌های جذاب اما بی‌اساس دارند که فقط به انگیزش افراد کمک می‌کند. استراتژی باید مجموعه‌ای از تصمیمات باشد که مشخص کند کجا و چگونه باید عمل کرد تا به بهترین نتایج رسید.

- **کیفیت اجرا به کیفیت استراتژی وابسته است.** به عنوان مثال، شرکت هواپیمایی ساوت وست به دلیل استراتژی کارآمدش، از رقبای خود موفق‌تر عمل کرده است. داشتن استراتژی خوب نیازمند بیان ساده و قابل فهم آن است. اگر می‌توانید استراتژی خود را در ۳۵ کلمه یا کمتر بیان کنید، نشان‌دهنده وجود یک استراتژی واقعی است.

- استراتژی باید بدون شعارها و اصطلاحات پیچیده بیان شود تا تمامی کارکنان بتوانند آن را درک کنند و بدانند چه وظایفی دارند. همچنین، باید اهداف، حیطة فعالیت و مزیت رقابتی شرکت به وضوح تعریف شود. در نهایت، استراتژی باید به زبانی ساده و قابل فهم تدوین گردد.



شفاف سازی



گام ۲: تحلیل موانع یا محرک های اصلی جاری سازی استراتژی

- قبل از اجرای استراتژی در سازمان، باید امکان‌پذیری آن ارزیابی شود. در صورت نداشتن آمادگی، سازمان با سه مشکل مواجه خواهد شد: از دست دادن زمان، هدر رفتن منابع و ایجاد حس شکست. برای اجتناب از این مشکلات، ارزیابی آمادگی سازمان اهمیت دارد.
- سوالات کلیدی برای ارزیابی آمادگی:

۱. آیا منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی لازم برای اجرای استراتژی فراهم است؟
۲. آیا در بین دست‌اندرکاران انگیزه و باور جدی برای تحول وجود دارد؟
۳. آیا وضعیت کنونی سازمان امکان پرداختن به تحولات را فراهم می‌کند؟

- **نتایج ارزیابی:** این گام به مدیران کمک می‌کند تا مشکلات را در چهار محور (ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها و ذی‌نفعان) شناسایی کنند. یکی از اشتباهات رایج، تصور این است که می‌توان با ساختار و فرهنگ موجود، استراتژی جدید را اجرایی کرد، در حالی که اغلب نیاز به تغییرات بنیادی در این زمینه‌ها وجود دارد. بنابراین، هم‌راستایی عوامل مختلف با استراتژی جدید برای موفقیت در اجرای آن حیاتی است.

• گام ۳: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر

• اگر در تحلیل امکان‌پذیری جاری‌سازی استراتژی مشخص شود که تغییر به یک الزام ضروری تبدیل شده، ممکن است نیازی به این گام نباشد. اما در بیشتر موارد، این ارزیابی منفی است و لازم است که حس ضرورت و فوریت تغییر ایجاد شود. کارکنان و مدیران باید به این درک برسند که تغییر دردناک است، اما حفظ وضعیت موجود دردناک‌تر است.

• گام ۴: تیم‌سازی (تشکیل هسته محوری راهبری تحول)

- کاتر تأکید می‌کند که برای انجام تحولات استراتژیک، نیاز به مشارکت حداقل ۲۰٪ از کارکنان و ۷۵٪ از مدیران وجود دارد. تشکیل یک تیم هم‌جهت و قدرتمند برای راهبری تحول استراتژیک، یکی از پیش‌نیازهای ضروری قبل از جاری‌سازی است. این تیم باید در مورد ضرورت تحول اتفاق نظر داشته و در طول زمان به شبکه‌ای از افراد هم‌جهت و با انگیزه تبدیل شود.
- تیم راهبری تحول باید از جایگاه قدرتمند و توانمندی‌های مکمل برخوردار باشد. در این تیم، حداقل یک عضو باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:
 - **مترجم:** واسطه‌ای مناسب بین مقامات ارشد و کارکنان برای کاهش شکاف فهم و قدرت.
 - **معتمد:** فردی که مورد اعتماد کارکنان باشد.
 - **معتبر:** کسی با تجربه موفق در تحولات استراتژیک و دانش تخصصی مرتبط.
 - **دارای مهارت‌های رهبری:** توانایی بسیج انگیزه و برقراری ارتباط.
 - **دارای اختیارات:** کسی که توانایی برطرف کردن موانع و تخصیص منابع را داشته باشد.

گام ۵: شبکه‌سازی (ایجاد شبکه حامیان و همراهان تحول)



- سازمان رسمی دارای ساختاری برنامه‌ریزی شده از نقش‌هاست که وظایف روزمره را سامان می‌دهد. اما برای تحول، به یک سازمان غیررسمی نیاز داریم که مأموریت آن پیشبرد پروژه‌های تحول باشد. این شبکه باید حول تیم راهبری تحول شکل گیرد.
- سازمان‌های غیررسمی، که شامل روابط کاری غیررسمی بین اعضا هستند، به طور خودکار و با ارتباطات دیجیتال به روز می‌شوند و تبادل اطلاعات در آن‌ها بسیار گسترده‌تر از سلسله مراتب رسمی است. این شبکه‌ها بستر مناسبی برای همکاری‌های هم‌سطح میان کارکنان فراهم می‌آورند

گام ۶: ترسیم نقشه‌ی موفقیت یا استراتژی

- مدیران برای موفقیت در ارتباط با کارمندان نیاز به توصیف جامعی از مسیر موفقیت یا استراتژی دارند. بدون درک مشترک از استراتژی، ایجاد نظامی حول آن ممکن نیست. کارت امتیازی متوازن ابزاری است که می‌تواند به فهم و تفهیم استراتژی کمک کند.
- نقشه استراتژی نشان‌دهنده روابط علت و معلولی بین متغیرهاست که از زیرساخت‌ها و منابع آغاز می‌شود و به نتایج مالی ختم می‌شود. این نقشه به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا استراتژی را از جملات و گزاره‌ها به روابط واضح تبدیل کنند.
- **به عنوان مثال**، یک شرکت پتروشیمی پنج استراتژی طراحی کرده بود، اما مدیران و کارکنان در درک معنای آن‌ها با مشکل مواجه بودند و پاسخ‌های نامشخص یا متنوعی می‌دادند. برای حل این مشکل، سازمان تصمیم گرفت داستان و نقشه هر استراتژی را تهیه کند تا از ابهام، ایهام و غموض جلوگیری کند.

• گام ۷: تبدیل استراتژی به اهداف پروژهها و اقدامات راهبردی

• در این مرحله، استراتژی ترسیم شده باید به پروژهها و اقدامات راهبردی ترجمه شود. برای این کار ابزارهای مختلفی مانند تحلیل شکاف، نقشه راه هوشین، و به ویژه کارت امتیازی متوازن وجود دارد. این فرایند کمک می‌کند تا استراتژی به اجزای کوچکتر و قابل اجرا تقسیم شود و اهداف قابل سنجش برای هر یک از آنها تعیین گردد. استراتژی به پروژههایی با اهداف مرتبط با یادگیری و رشد، فرآیندها، مشتریان، و در نهایت اهداف مالی و رضایت ذی‌نفعان تبدیل می‌شود.

• **به عنوان مثال**، یک شرکت ایرانی که استراتژی‌اش توسعه بازار بود، برای عملیاتی کردن آن نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن طراحی کرد. یکی از اهداف کیفی این شرکت افزایش نسبت درآمد صادراتی بود که برای آن معیار و مقدار مطلوب تعیین شد. برای رسیدن به این هدف، اقداماتی مانند دریافت مجوزهای صادراتی و تقویت تعاملات تجاری پیشنهاد شد.

• این گام به سازمان کمک می‌کند تا به صورت یکپارچه و همسو در راستای استراتژی به حرکت درآید.



اهداف

• گام ۸: تصویرسازی مشترک از آینده

• ابهام یا فهم نادرست از چشم‌انداز و استراتژی می‌تواند مانع اجرای موفق آن‌ها شود. وجود یک چشم‌انداز بلندمدت در سازمان به هماهنگی و همسویی تصمیمات روزمره کارکنان و مدیران کمک می‌کند. با ترسیم نقشه استراتژی و تدوین کارت امتیازی متوازن، می‌توان به راحتی تصویر آینده سازمان را با کارکنان به اشتراک گذاشت.

• گام ۹: تدوین پروژه‌های سازمانی برای اجراپذیری استراتژی

• این گام به طراحی برنامه‌های تعامل با ذی‌نفعان، تغییرات ساختاری، سیستمی و فرهنگی می‌پردازد و باید به اقدامات عملی مشخص تبدیل شود. همچنین، در صورت بروز تضاد با ذی‌نفعان، اقدامات لازم برای مدیریت این تعارضات طراحی می‌شود.

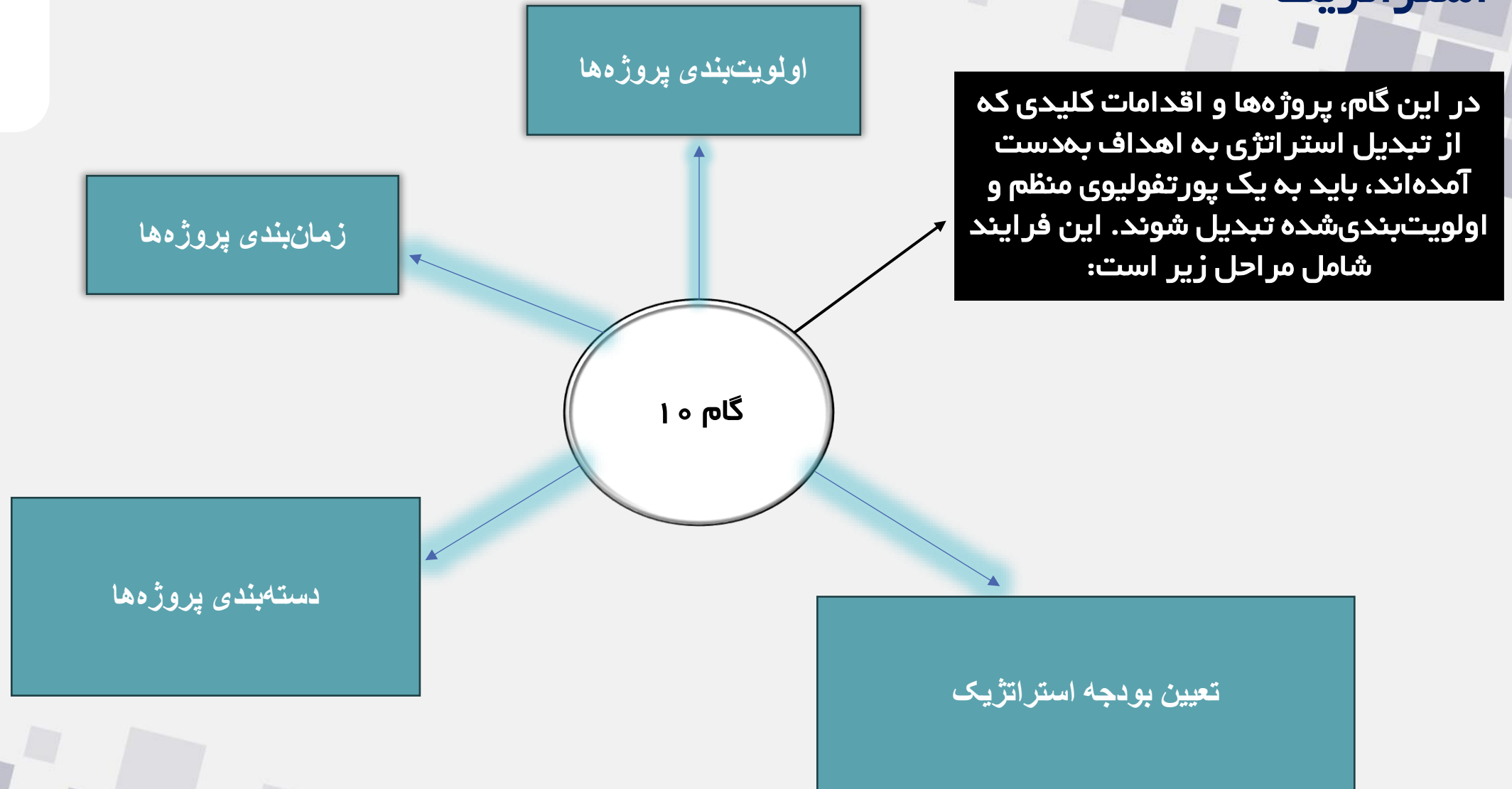
• **نکته کلیدی** این است که تغییرات سیستمی و فرهنگی در نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن نیز باید مد نظر قرار گیرد.

• **به‌عنوان مثال**، یکی از شرکت‌های ایرانی در روند تنظیم کارت امتیازی متوازن به هدف‌هایی در زمینه تعامل و فرهنگ کار تیمی دست یافت و برای این اهداف تغییرات فرهنگی و سیستمی اساسی پیشنهاد کرد.

• خروجی این گام شامل پروژه‌هایی است که برای هم‌راستا سازی ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ و ذی‌نفعان طراحی شده و به تحقق استراتژی کمک می‌کند. این پروژه‌ها در گام بعدی با پروژه‌های دیگر ترکیب شده و یک **پورتفولیوی پروژه‌ها** را تشکیل می‌دهند.



گام ۱۰ : تشکیل پورتفولیوی راهبردی سازمان و تدوین برنامه و بودجه استراتژیک



گام ۱۱ : ایجاد موفقیت‌های سریع



- دست آوردهای اولیه در فرآیند تحول بسیار حیاتی هستند و باید برای ذی‌نفعان معنایی واضح و انگیزشی داشته باشند. نمایش این دستاوردها به ایجاد انگیزه برای ادامه مسیر کمک می‌کند. سازمان باید همواره در فضایی از موفقیت‌های گذشته و امید به دستاوردهای آینده قرار داشته باشد.

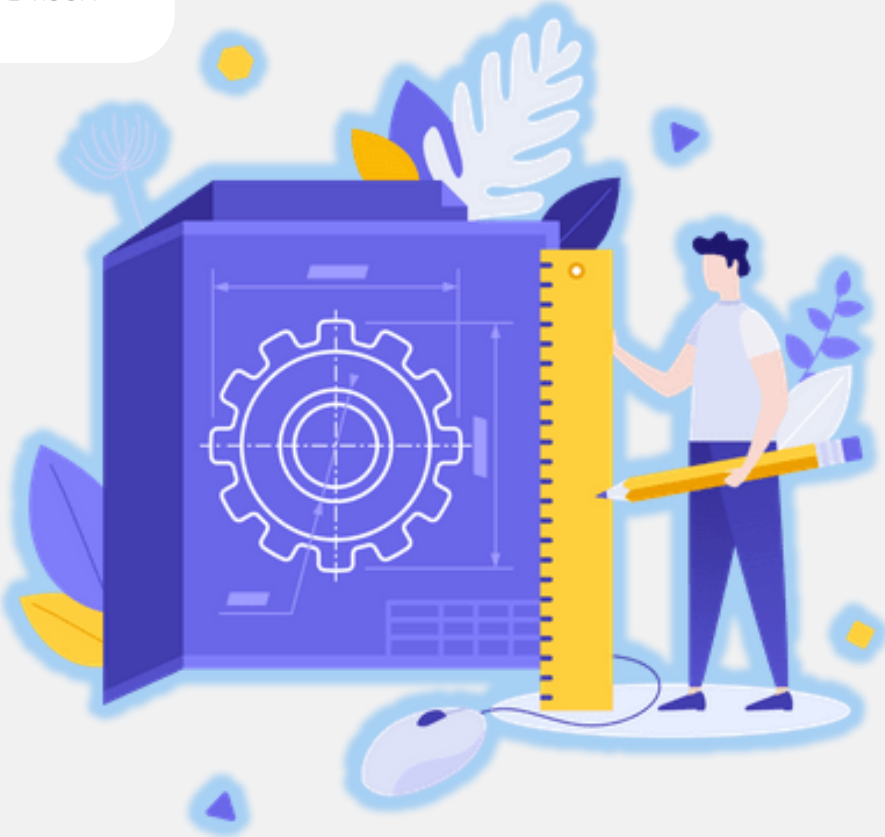
- **به عنوان مثال**، یک شرکت ایرانی برای مقابله با بی‌انگیزگی و کاهش سهم بازار، به جای تمرکز بر پروژه‌های زیرساختی طولانی‌مدت، سه اقدام ساده انجام داد: ۱. ارائه لباس‌های یکسان به کارکنان ۲. برگزاری جشن‌های خانوادگی ۳. ایجاد تابلوهای نمایش تولید روزانه و هفتگی با پاداش‌های نقدی برای تحقق اهداف کیفی
- این اقدامات، امید را در دل کارکنان زنده کرد و نشان داد که سازمان قصد دارد تغییرات اساسی را ایجاد کند.

گام ۱۲ : توانمندسازی و هموارسازی مسیر تحول

- این گام به شناسایی و مقابله با موانع تحول استراتژیک، مانند موانع اطلاعاتی، مهارتی، سیستمی و ذهنی می‌پردازد. برای غلبه بر موانع ذهنی، پیشنهادهای شامل یادآوری تجربیات موفق گذشته و معرفی داستان‌های موفقیت از سازمان‌های دیگر مطرح شده است. در یک مورد، مدیران یک شرکت پس از شناسایی بی‌انگیزگی کارکنان به دلیل تغییرات ناموفق قبلی، تصمیم گرفتند به موفقیت‌های دهه گذشته اشاره کنند و دستاوردهای کوتاه‌مدت را ترویج دهند.

گام ۱۳ : گسترده‌سازی تغییرات و حفظ پویایی تحول





گام ۱۴ : پایدارسازی تحولات استراتژیک

- تحولات استراتژیک نه تنها دشوار است، بلکه حفظ و استحکام آنها در طول زمان چالش‌برانگیزتر است. بسیاری از سازمان‌ها پس از دستیابی به موفقیت‌های اولیه، ممکن است از اهمیت پایدارسازی غافل شوند و این امر می‌تواند منجر به بازگشت به وضعیت قبلی شود.
- تحولات استراتژیک زمانی تثبیت می‌شوند که نهادهای ساز و درونی‌سازی در سازمان اتفاق بیفتد. نهادهای ساز و همسو شدن ساختار و فرآیندها با استراتژی مربوط می‌شود و درونی‌سازی به پذیرش ارزش‌های استراتژیک توسط کارکنان و تجلی آنها در تصمیمات روزمره.
- کلیدهای موفقیت در این گام شامل مدیریت پیامدهای منفی، تعیین رفتارهای مورد انتظار، جذب و حفظ نیروی انسانی مناسب و قدردانی از کارکنان به شیوه‌های مختلف است.

• آیا پیروی از مدل متا تضمینی برای موفقیت استراتژیک است؟ اصلا!

• اما رعایت نکردن اصول این مدل منجر به شکست میشود. مانند تمامی ابزارها و فنون مدیریتی، موفقیت این مدل به انسان و توانمندی او بستگی دارد. همان گونه یک نقشه راه برای راننده مهارت رانندگی نمی آورد، ولی در رسیدن سریع تر و بهتر تاثیرگذار است. اصولا مدل ها ۴ کارکرد دارند.

• در واقع یک مدل برای جاری سازی استراتژی که کارکرد چهارگانه را داشته باشد، می تواند منجر به اثر بخشی و کارآمدی فرایند جاری سازی سازمان و در نهایت موفقیت استراتژیک سازمان می شود.



تحلیل نمونه موردی جاری سازی استراتژی براساس مدل متا

چگونه استراتژی یک شرکت را از قعر جدول به رتبه یک رساند؟



- زمانی که باب مک کول به عنوان مدیر ارشد اجرایی شرکت نفتی موبیل منصوب شد، این شرکت با عملکرد ضعیف و بوروکراتیک مواجه بود و در صنعت، در رتبه آخر از نظر سودآوری قرار داشت.
- او با اجرای استراتژی‌های کلیدی شامل: بهبود کیفیت محصول، کاهش ضایعات و حوادث ایمنی و زیست‌محیطی، درآمد حاصل از کالاهای غیر بنزینی، فروش بنزین را افزایش داد.
- همچنین، با استراتژی بهره‌وری موجب کاهش ۲۰ درصدی در بهای تمام شده پالایش و فروش بنزین شد.



موبیل چگونه استراژی را در سازمان جاری کرد؟

- هنگامی که مک کول مدیر سازمان بود، گفت که عملکرد گذشته قابل قبول نیست، اوضاع باید تغییر کند. ← { اجرای استراژی-بخش احساس ضرورت و فوریت تغییر }
- چشم انداز و استراژی را تدوین کرد. ← { اجرای استراژی-تشکیل تیم راهبری }
- نقشه استراژی کمک کرد تا این استراژی ترسیم شود. ← { اجرایی کردن-ترسیم نقشه }
- تشکیل تیم برای اطمینان از لحاظ شدن اطلاعات. ← { اجرای استراژی-تشکیل تیم راهبری }
- در هر فرصتی به خصوص در جلسات رودرو با کارکنان و مدیران، برآینده مطلوب مورد انتظار تاکید می ورزیدند. ← { اجرای استراژی-ایجاد تصویر مشترک از آینده }

اما استراتژی جدید چه بود؟

اجزای استراتژی جدید موبیل :

1. **کاهش بهای تمام شده و بهبود بهره‌وری :** هدف این استراتژی، رهبری بهای تمام شده در صنعت از طریق مقایسه هزینه‌های عملیاتی و افزایش بهره‌وری دارایی‌ها بود. موبیل با هدف بهبود گردش نقدی و کاهش موجودی کالا، هزینه‌ها را کاهش داد.
2. **رشد تمایز محصول:**
 - **افزایش حجم عملیات :** هدف افزایش فروش بنزین و سوخت‌های دیگر بالاتر از میانگین صنعت بود.
 - **فروش محصولات غیر بنزینی :** موبیل به دنبال ارائه خدمات جدیدی مانند کارواش، تعویض روغن و تعمیرات جزئی بود. این خدمات به افزایش درآمد از منابع غیر بنزینی کمک می‌کرد.

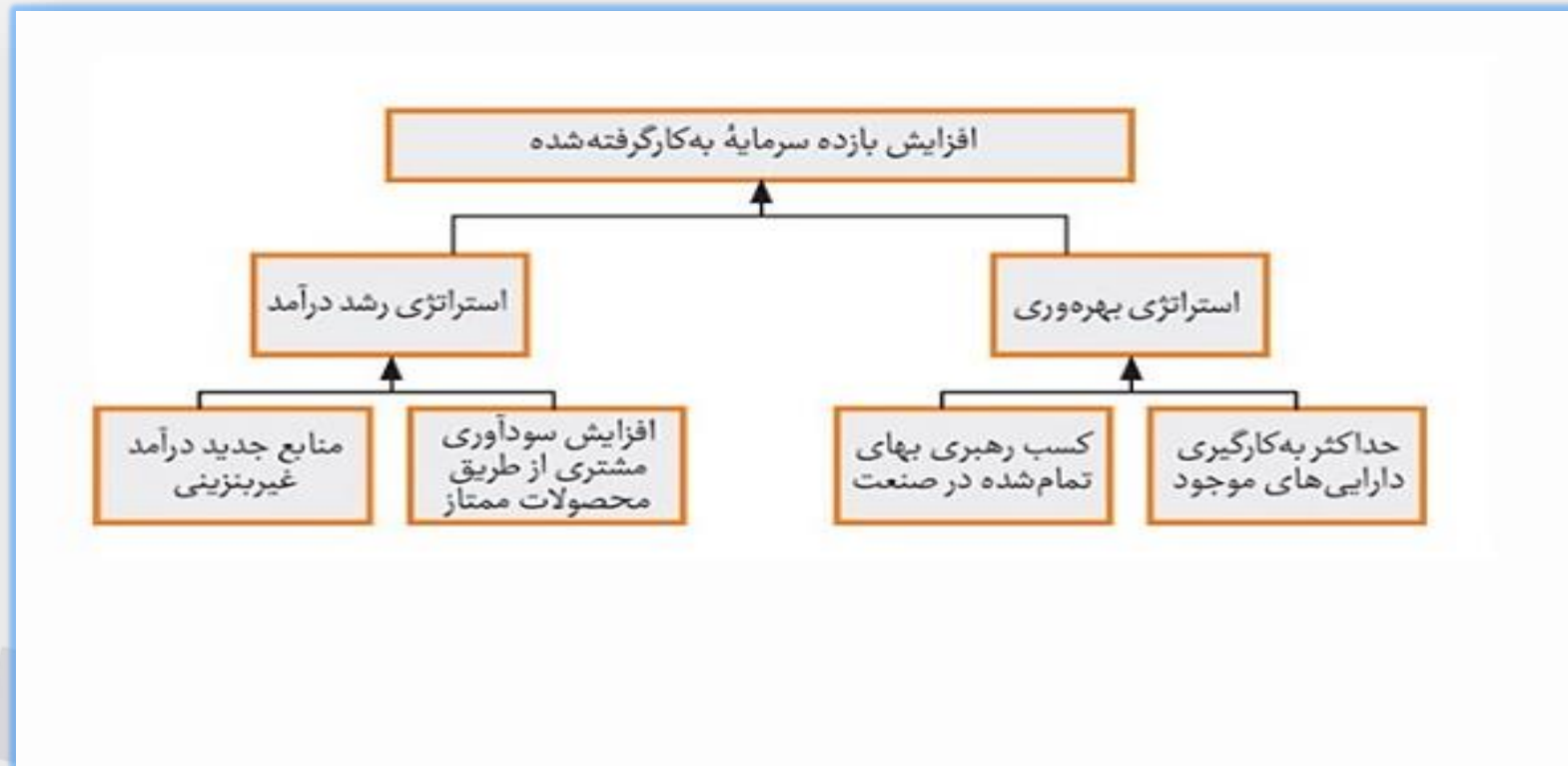
ارزیابی متوازن

نقشه استراتژی منظر مالی



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

موبیل ارزیابی متوازن را با تعیین اهداف مالی سطح بالا آغاز کرد، از جمله افزایش بازده سرمایه‌گذاری از ۷ درصد به ۱۲ درصد در طی سه سال. این هدف در صنعتی با رقابت زیاد و رشد اندک، چالش‌برانگیز بود. در مجموع، استراتژی جدید موبیل به دنبال ایجاد تمایز در بازار، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد از طریق بهبود بهره‌وری و فروش خدمات غیر بنزینی بود. این رویکرد به موبیل کمک کرد تا در صنعت نفت موقعیت بهتری پیدا کند.



گروه های مختلف مشتریان

موبیل با اتخاذ سیاستی که به ارائه یک تجربه خرید عالی برای سه بخش خاص از مصرفکنندگان متمرکز شده، تلاش دارد که بهای تمام شده در جایگاه‌های عرضه بنزین را افزایش دهد. این انتخاب به معنای ریسک بالای سودآوری است، به خصوص اگر قیمت‌ها در پایین‌ترین سطح بازار حفظ شوند. برای پاسخگویی به نیازهای متنوع مصرفکنندگان، موبیل نمی‌تواند به پنج سیستم توزیع مختلف روی آورد، زیرا این کار هزینه‌بر و پیچیده است.

بنابراین، موبیل استراتژی تمایز را انتخاب کرده و معیار سهم بازار را برای سه گروه هدف خود در نظر گرفت. این شرکت نیازمند تعریف ارزش‌های خاصی برای جذب و حفظ مشتریان بود. تحقیقات بازار نشان داد که تجربه خرید عالی شامل عوامل مختلفی است، از جمله:

۱. دسترسی فوری به پمپ بنزین
 ۲. وجود خودپرداز
 ۳. محوطه سرپوشیده
 ۴. موجودی کامل و با کیفیت
 ۵. امکانات نظافتی
 ۶. نمای زیبا و ایمن جایگاه
 ۷. فروشگاه رفاهی با محصولات باکیفیت
 ۸. خدمات سریع و کارکنان صمیمی
- این مشخصات به موبیل کمک می‌کند تا تجربه‌ای مطلوب برای مشتریان فراهم کرده و وفاداری آنها را جلب کند.

ویژگی‌ها	گروه مشتریان
عموماً مردانی میان‌سال با درآمدهای بالاتر که سالانه حدود ۲۵ تا ۵۰ هزار مایل رانندگی می‌کنند. بنزین گران‌تر با کارت‌های اعتباری می‌خرند. از فروشگاه‌های رفاهی ساندویچ و نوشابه می‌خرند... بعضی وقت‌ها هم اتومبیلشان را در کارواش می‌شویند.	گروه اول: مردان جاده
نوعاً زنان و مردانی با درآمدهای متوسط به بالا که نسبت به برند مشخصی و شاید به جایگاه خاصی وفادارند. اغلب بنزین گران‌تر را می‌خرند و پول نقد می‌پردازند.	گروه دوم: وفاداران
مردان و زنان پرجنب‌وجوش، نیمی از آنان با کم‌تر از بیست و هفت سال سن که مدام در حرکت‌اند. زیاد رانندگی می‌کنند و از فروشگاه‌های رفاهی خیلی زیاد خرید می‌کنند.	گروه سوم: جوانان سرعت و رفاه
معمولاً زنان خانه‌داری که کودکان خود را در طول روز جابه‌جا می‌کنند و از هر پمپ بنزینی که سرراهشان باشد، استفاده می‌کنند.	گروه چهارم: خانه‌داران
عموماً نسبت به یک برند یا جایگاه خاص وفادار نیستند و به ندرت بنزین گران‌تر می‌خرند. اغلب از لحاظ بودجه در مضیقه‌اند.	گروه پنجم: صرفه‌جویان

نقشه استراتژی منظر مشتریان



استراتژی مشتری موبیل به عنوان یک چرخه خودتقویت کننده عمل می کند. فروشندگان مستقل با انگیزه، تجربه خرید فوق العاده ای برای مشتریان فراهم می آورند که به جذب مشتریان بیشتر و خرید محصولات و خدمات با کیفیت بالاتر منجر می شود. این روند به افزایش سود برای موبیل و فروشندگان منتهی می شود و انگیزه برای ادامه ارائه تجربه خرید عالی تقویت می شود.

این استراتژی به رشد درآمد موبیل کمک می کند. اهداف و معیارهای مورد استفاده در منظر مشتری به جای معیارهای عمومی مانند رضایت یا وفاداری، معیارهای خاص و مرتبط با استراتژی شرکت هستند که به وضوح استراتژی جدید را منتقل می کنند.

گام بعدی برای موبیل، ترجمه معیارهای مشتری به معیارهای فرآیندی است تا ارتباط مستقیمی با اهداف مشخص شده در منظر مشتری برقرار کند. برای این منظور، موبیل دو فرآیند کلیدی داخلی را شناسایی کرد که به اهداف تعیین شده کمک می کنند.



بیست اصل کلیدی مدل متا



❖ **وضوح استراتژی:** اطمینان حاصل کنید که استراتژی شما واضح و مورد درک تمامی ذینفعان کلیدی است.

❖ **تفکر استراتژیک:** مهارت در شناسایی متغیرهای استراتژیک و انتخاب گزینه‌های مؤثر برای نتایج کلیدی.

❖ **ذهن جمعی:** موفقیت در جاری‌سازی، نیازمند همکاری و تفکر جمعی است.

❖ **تیم منسجم:** نیاز به یک تیم هسته‌ای با ویژگی‌های اعتماد، دانش، رهبری و انگیزش برای پیشبرد استراتژی.

❖ **شبکه‌های غیررسمی:** تحول را از طریق شبکه‌های غیررسمی در کنار ساختار رسمی تسهیل کنید.

❖ **فرهنگ‌سازی:** فرهنگ به‌طور طبیعی در طول تغییرات شکل می‌گیرد و نباید به‌طور مستقیم به آن حمله کرد.

❖ **استفاده از ابزارها:** برای تقویت فرهنگ مطلوب از ابزارهایی مانند گزینش افراد و تغییر نظام پاداش‌دهی استفاده کنید.

❖ **ساختار سازمانی:** ساختار باید متناسب با استراتژی طراحی شود تا مسئولیت‌ها و اختیارات به‌درستی مشخص شوند.

❖ **همسوسازی سیستم‌ها:** سیستم‌های موجود باید با استراتژی جدید همسو باشند و از آن حمایت کنند.

❖ **تبدیل اهداف:** استراتژی باید به اهداف کمی و اقدامات اجرایی قابل پیگیری تبدیل شود.

بیست اصل کلیدی مدل متا



- ❖ **منافع بازیگران:** منافع ذینفعان کلیدی را با جریان‌سازی استراتژی گره بزنید تا آن‌ها را درگیر کنید.
- ❖ **موفقیت‌های کوچک:** ایجاد موفقیت‌های سریع و قابل لمس در مراحل ابتدایی جاری‌سازی.
- ❖ **تنوع تیپ‌های شخصیتی:** از هر فرصتی برای جذب مخالفان و مرددها به جریان تغییر استفاده کنید.
- ❖ **زمان‌بندی تغییرات:** تغییرات را محدود و زمان‌بندی کنید تا فرصت تثبیت ایجاد شود.
- ❖ **منطقه‌های یادگیری:** کارکنان باید از منطقه آرامش به منطقه یادگیری منتقل شوند بدون ورود به منطقه وحشت.
- ❖ **پورتفولیوی راهبردی:** اهداف و اقدامات باید به‌صورت پویا و قابل‌مدیریت بروز شوند.
- ❖ **بازتخصیص منابع:** تخصیص منابع مالی و انسانی به اقدامات استراتژیک ضروری است.
- ❖ **ساده‌سازی پیام:** پیام‌های استراتژیک باید شفاف و قابل درک برای تمامی افراد سازمان باشند.
- ❖ **گسترش شبکه:** هر جا که هستید، شبکه خود را گسترش دهید و حمایت ذینفعان کلیدی را جلب کنید.
- ❖ **حمایت ذینفعان:** بدون حمایت ذینفعان کلیدی و صاحبان قدرت، تغییرات دشوار است.
- ❖ **نهاده‌سازی:** پایدارسازی تغییرات نیازمند همسو کردن ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها و ذینفعان کلیدی است.

جایگاه مدل متا در متامدل دیاموند



- مدل متا در متامدل دیاموند به عنوان پلی بین سه مدل دیگر (موعود، متا و مکپا) عمل می‌کند. ارتباط این مدل‌ها به شرح زیر است:
- ۱. مدل موعود: به جوشش و پیدایش استراتژی می‌پردازد.
- ۲. مدل متا: جاری‌سازی استراتژی را مدیریت می‌کند و تلاش می‌کند تا تمامی ایده‌ها و جوشش‌های استراتژیک را در یک ساختار منسجم قرار دهد.
- ۳. مدل مکپا: کنترل و پایش استراتژی را فراهم می‌آورد و ابزارهای لازم برای اعتبارسنجی و تحلیل استراتژی‌ها را معرفی می‌کند.
- مدل متا سعی می‌کند ساختار، فرهنگ، سیستم‌ها و ذینفعان را با استراتژی همسو کند و استراتژی را به برنامه‌ها و بودجه‌های مشخص تبدیل کند. این مدل در فراهم آوردن زمینه‌ای برای اجرای موثر استراتژی‌ها و به روز کردن آنها نقش اساسی دارد.
- مدل مکپا با ۱۴ ابزار و اهرم خود، به سازمان کمک می‌کند تا به یک سیستم قابل اطمینان و منظم دست یابد و شرایط اجرای استراتژی‌ها را فراهم کند. این مدل به تقویت دو جنبه کلیدی، یعنی دیدگاه استراتژیک و تحلیلگری استراتژیک، کمک می‌کند و به روز رسانی استراتژی‌های جاری را ممکن می‌سازد.
- در نهایت، چهارچوب ذهن استراتژیست، که در بالای متامدل دیاموند قرار دارد، به شناسایی متغیرهای استراتژیک و انتخاب گزینه‌های مناسب در هر سه مرحله کمک می‌کند. این چهارچوب به دلیل اهمیت تفکر استراتژیک، پایه‌گذار موفقیت در مدیریت استراتژیک است.

پیش‌نیازهای موفقیت در مدیریت استراتژیک

۱. **پیوند استراتژی و منابع:** ارتباط استراتژی با منابع مالی و انسانی.
۲. **پیوند استراتژی و منافع:** ایجاد انگیزه‌های مناسب برای بازیگران کلیدی.
۳. **محوریت مدیران ارشد:** نقش فعالی در هدایت استراتژی.
۴. **مشارکت و مالکیت:** فراهم کردن زمینه‌های مشارکت عمومی.
۵. **گفت‌وگوی آزاد:** ایجاد توافق و اجماع در تصمیمات استراتژیک.
۶. **گردش آزاد اطلاعات:** اطلاع‌رسانی و شفافیت در سازمان.
۷. **هم زمانی تنوع و تمرکز:** تمرکز بر مسائل استراتژیک به‌همراه تنوع در ایده‌ها و دیدگاه‌ها.

این هفت اصل، مبنای مدیریت استراتژیک موفق هستند.

- اگر این اصول وجود نداشته باشند، امید به نتایج مثبت در مدیریت استراتژیک کاهش می‌یابد. هدف از مدیریت استراتژیک تأثیرگذاری بر نتایج کلیدی عملکرد است که برای سازمان‌های انتفاعی شامل سودآوری، ماندگاری و تحقق ارزش‌هاست. در سازمان‌های غیرانتفاعی، به جای سودآوری، باید بر ارزش‌آفرینی عمومی تمرکز شود.

برای دستیابی به نتایج کلیدی عملکرد، نیازمند پیدایش، پیاده‌سازی و پایش استراتژی هستیم که در متامدل دیاموند به‌صورت منسجم تمام این مؤلفه‌ها را گردآوری کرده است.

هواجتماع

از نوآفریدن چرخ

جستجوی دائمی منفعت

سعی و خطای هوشمندانه

چرخه های زاینده و پاینده

گسترش سبب انتخاب های آینده

ظاهره های متعدد از آینده

طراحی بازی با چندین برنده

پرسش های عجیب؛ پاسخ های غریب

دستیابی به برگ برنده

تمرکز بویا (انضباط منعطف)

نگاه عقابین

هوش استراتژی (چارچوب ذهن استراتژیست)



پیدایش / جوشش استراتژی

مدل موعود

پایه سازی / جاری سازی استراتژی

مدل متا

پایش استراتژی و کنترل استراتژیک

مدل مکیا

متامدل دیاموند
مجتبه لشکر بلوکه

Lashkarbolouki.com



چارچوب قواعد استراتژی

جمع بندی نهایی



- **نکته اول:** استراتژی‌های زیادی هستند که هیچگاه پیاده نشده و یا به دلیل مواجهه با موانع، تحقق پیدا نکرده‌اند. برای آنکه نیات استراتژیک (چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک، تصمیمات استراتژیک) تبدیل به نتایج استراتژیک شود، راهی طولانی و پیچیده پیش روی کسب‌وکارها قرار دارد.
- بخش مهمی که معمولاً مدیران کمتر به آن توجه می‌کنند، سازوکارها و فرایندهای لازم برای جاری سازی استراتژی است. کسب‌وکارها زمان زیادی را صرف تحلیل و تدوین استراتژی‌های مختلف می‌کنند. در حالی‌که چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیشتر از این که مربوط به مرحله‌ی تدوین استراتژی باشد در اجرای استراتژی‌ها پنهان است. کتاب «جاری‌سازی استراتژی» سعی داشت تا با ارائه‌ی مدلی جامع، چالش‌های اجرای استراتژی را برای سازمان‌ها رفع کند.
- **نکته دوم:** در تکمیل نکته اول باید اضافه کنیم که برای دستیابی به موفقیت استراتژیک نیازمند آن هستیم که؛
 - ۱. تصمیمات استراتژیک بگیریم.
 - ۲. تصمیمات استراتژیک را به تغییرات استراتژیک تبدیل کنیم.
 - ۳. از صحت تصمیمات استراتژیک و کیفیت تغییرات استراتژیک اطمینان حاصل کنیم.
- پاسخگویی به نیاز شماره ۱ را «مدل موعود» انجام میدهد و جوشش استراتژی را پیشنهاد میکند (عامدانه از واژه برنامه ریزی استراتژیک استفاده نشده است) این مدل در کتاب هنر رقصیدن با استراتژی تشریح شده است.
پاسخ به نیاز شماره ۲ را «مدل متا» تئوریزه میکند که این مدل در کتاب حاضر معرفی و تشریح شده است.

ادامه جمع بندی نهایی



• پاسخ به نیاز شماره ۳ را مدل مکپا تشریح میکند که در کتابی جدا گانه کنترل و پایش استراتژی تشریح میشود. و چهارچوب ذهن استراتژیست هوش استراتژی و همچنین چهارچوب قواعد استراتژی شرایط ذهنی و عینی الزم برای پیشبرد موفقیت آمیز این سه مدل را در عرصه عمل تبیین میکنند که در دو کتاب پیشگفته و همچنین در کتاب ذهن استراتژیست تشریح شده اند.

• توضیح بیشتر آنکه رابطه بین این پنج مؤلفه سه مدل موعود،
متا و مکپا و دو چهارچوب ذهن استراتژیست و قواعد
استراتژی در متامدل دیاموند تبیین شده اند.
متامدل دیاموند یک مدل مجزا نیست بلکه مدلهای
مرتبط با پیدایش، پیاده سازی و پایش استراتژی را
کنار هم گذاشته است و جایگاه هوش استراتژی
ذهن استراتژیست و قواعد استراتژی را تبیین کرده است.



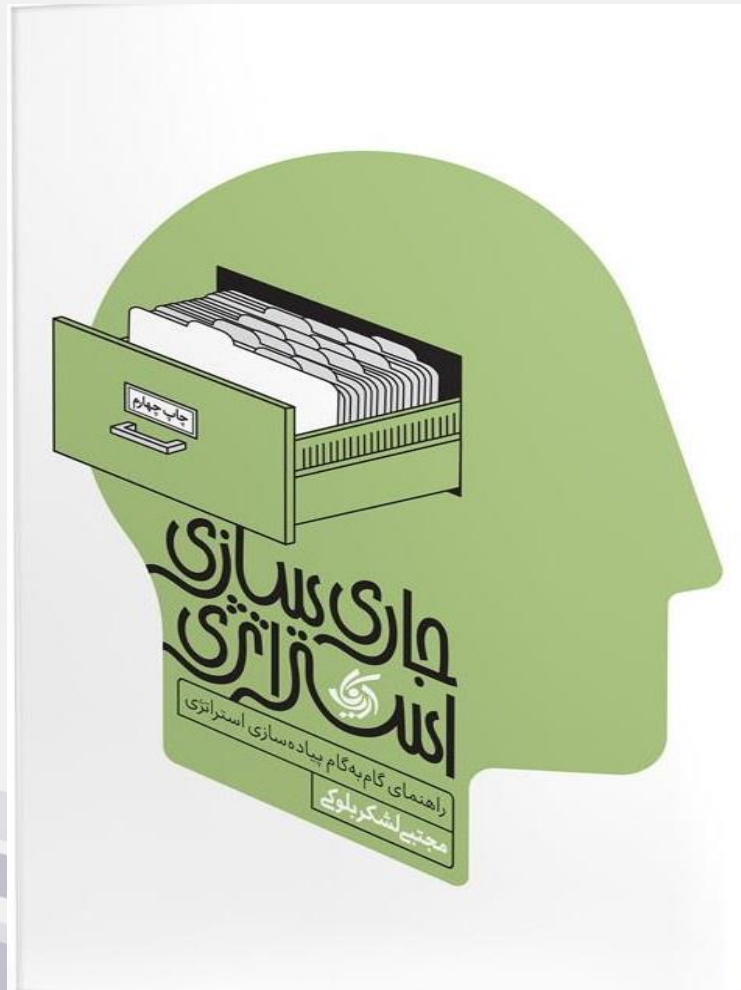


- جاری سازی استراتژی اثر مجتبی لشکر بلوکی
- سازمان و مدیریت اثر رضا نجف بیگی
- دیدگاه های کلیدی در مدیریت اثر محمد علی حسین تژاد



lashkarbolouki.ir •

sharifstrategy.org •



جاری سازی استراتژی: همسوسازی منابع و اقدامات با اهداف استراتژیک



*Strategy
Implementation*