



**در سازمان اگر بتوانید چیزی را اندازه گیری
کنید، می توانید آنرا مدیریت کنید.**

عنوان کارگاه : کارگاه پیاده سازی استراتژی

مدرس سید حسن کاظمی

آدرس الکترونیکی :

shkkazemi@yahoo.com

هدف از برگزاری کارگاه :

فراهم سازی بسترهای آشنایی با “ ادبیات مدیریت استراتژیک “
در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری ها برای اجرای استراتژی
در سازمان

فهرست مطالب کارگاه

- ۱- **ارایه کلیاتی پیرامون ادبیات مدیریت استراتژیک**
- ۲- **تبیین چارچوب الگوی پیاده سازی استراتژی در سازمان**
- ۳- **تمرین فردی و گروهی طراحی الگوی پیاده سازی استراتژی در سطح یک سازمان فرضی**

روش برگزاری کارگاه :

- ۲۵ درصد {
- ۱- بررسی مبانی نظری الگوی پیاده سازی استراتژی
 - ۱- تشکیل گروه های کاری
 - ۲- انتخاب و معرفی دبیر گروه های کاری
 - ۳- ارایه الگوی پیاده سازی استراتژی
 - ۷۵ درصد {
 - ۴- تمرین طراحی الگو و ارایه به گروه براساس الگوی ارایه شده
 - ۵- ارایه نتایج کار گروهی به کارگاه توسط دبیران گروه ها
 - ۶- ارزیابی نتایج کار (نتایج فردی در گروه و گروه ها در کارگاه)

لطفا به این سؤالات توجه فرمایید :

- تصمیم استراتژیک چیست ؟
- چرا تفکر استراتژیک در محیط سازمان یک ضرورت است ؟ -
- دارایی های یک سازمان برای استفاده جهت تحقق مأموریت چیست ؟
- همسویی استراتژیک در یک سازمان به چه مفهوم می باشد؟-
- نقشه استراتژی یک سازمان چگونه طراحی می شود ؟
- و
- چگونه استراتژی در سازمان پیاده و عملیاتی می شود؟ -

فهرست مطالب

۱- مروری بر کلیات مطالب کارگاه قبلی

۲- چالش اجرای استراتژی در سازمان ها

الف- عوامل شکست سازمان ها در پیاده سازی استراتژی

ب- موانع اجرای استراتژی

ج- ویژگی های سازمان های استراتژی محور

۳- چگونگی اجرای استراتژی در سازمان ها

الف- معرفی یکی از الگوهای پیاده سازی استراتژی

ب- فرآیند اجرای الگوی کارت امتیازی متوازن

۴- توصیه ها برای اشاعه تفکر استراتژیک

برای دسترسی به هرکدام از مطالب ، لطفا روی فهرست های مربوط کلیک کنید.

**لازمه تصمیم گیری استراتژیک نه گفتن
است.**

- تفکر استراتژیک فرصت های اصلی را
می شناسد و منابع مهم را بر آن متمرکز
می سازد .

**در چارچوب تفکر استراتژیک، کثرت
موضوع های انتخاب شده استراتژیک به
معنی فقدان استراتژی است.**

ویژگی های تفکر استراتژیک:

۱- نگرش سیستماتیک

- قادر به برقراری ارتباط بین اجزای سیستم می باشد

- قادر به نگرش یکپارچه به مسائل محیطی است

- قادر به تفکیک تفاوت ها و اولویت ها بین اجزای

سیستم می باشد.

۲- تمرکز به هدف
جهت گیری سازمان در کانون توجه قرار می گیرد.
تمرکز بر جهت گیری، تمرکز انرژی بر جهت گیری
سازمان خواهد بود.

۳- فرصت جویی هوشمندانه:
در تفکر استراتژیک کشف و بهره برداری از فرصت ها
یک اصل است
از تفکر استراتژیک به صداهای ناموزون در سازمان
گوش سپرده می شود
در تفکر استراتژیک توان درک شرایط مناسب برای
تغییر استراتژی وجود دارد.

۴- تفکر در زمان:
تفکر استراتژیک، تفکری در **طول زمان** است (گذشته،
حال، آینده).
در تفکر استراتژیک، **آینده** بر مبنای توانمندی های
امروز خلق می شود.

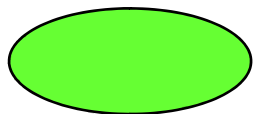
۵- فرضیه سازی:

تفکر استراتژیک، یک سؤال بدیع را مطرح می سازد:
چه می شود اگر.....؟
تفکر استراتژیک به سؤال چه می شود پاسخ خلاقانه می دهد.

استراتژی ؛ یک طرز نگرش
است که اساس آن بر «تشخیص
فرصت های اصلی و تحقق
ساختن منافع نهفته در آن»
قرار دارد.

ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت های
اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق **منافع**
نهفته در آنها است.

استراتژی در حقیقت یک دارایی **نرم افزاری**
است . که دارایی های مشهود و نامشهود را
ترکیب و به یک نتیجه (کالا یا خدمت) عالی
تبدیل می کند .



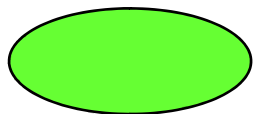
برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

چالش بزرگی که امروزه سازمان‌ها با آن
مواجهند **تبدیل استراتژی به عمل** است « و
این امر به شناخت، قابلیت‌های راهبری و
الگوی مناسب پیاده سازی مرتبط می‌باشد.
برخی تحقیقات نشان داده است صرفاً کمتر
از **۱۰ درصد** از استراتژی‌هایی که به طور
مؤثر تدوین شده‌اند با موفقیت پیاده شده‌اند

مطالعات متعدد دیگری نیز نشان داده
است که ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌ها در
تحقق موفق استراتژی‌های خود شکست
می‌خورند و **مشکل اصلی** که سازمان‌ها
در حال حاضر با آن روبرو هستند **عدم**
توانایی آنان در اجرای موفق استراتژی‌ها
است

در شکست استراتژی، بیش از آنکه عوامل محیطی (خارج از کنترل مستقیم مدیریت) موثر باشند، **عوامل داخلی تحت کنترل مستقیم مدیریت** موثر است. این مفهوم غلبه تدا بیر مدیریتی بر عوامل محیطی را نشان می دهد و مشخص می سازد که استراتژی ها در صورت اثر بخشی قادرند به نحو مطلوبی از فرصت های محیطی بهره برده و تاثیر تهدیدات را بر منابع سازمان کاهش دهند

**چنانچه مدیر ارشد قادر به تشریح
استراتژی در سازمان نباشد نمی تواند
انتظار اجرای آنها داشته باشد.**



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

**در سازمان های استراتژی محور، استراتژی به
جای اینکه یک رویداد سالانه باشد به یک فرآیند
مستمر تبدیل می شود.**

**شرط اصلی در محور قرار گرفتن استراتژی در
سازمان، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد
است.**

سازمان استراتژی محور نیازمند این است که کلیه
کارکنانش استراتژی سازمان را بفهمند و کار
روزمره خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت
آن استراتژی، کمک کند. این موضوع یک دستور
از بالا به پایین نیست بلکه یک فراوده ی از بالا به
پائین است.

اصول در سازمان های استراتژی محور:

- اصل ۱- استراتژی به اصطلاحات عملیاتی ترجمه می شود.**
- اصل ۲- سازمان در جهت استراتژی همسو می شود.**
- اصل ۳- استراتژی کار هر روز هر کارمند می گردد.**
- اصل ۴- استراتژی به یک فرآیند مستمر تبدیل می شود.**
- اصل ۵- تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت درمی آید.**

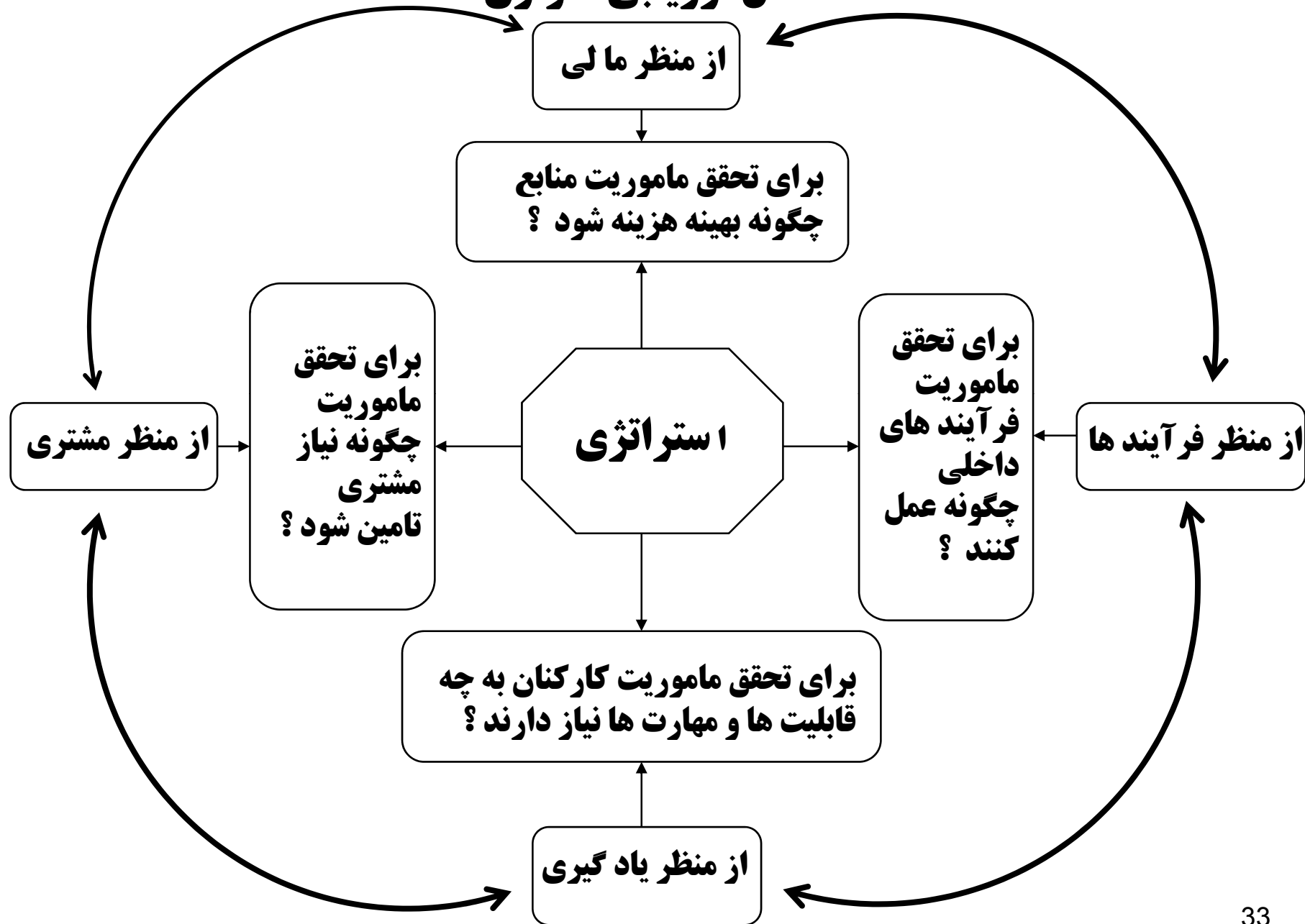
سازمان های استراتژی محور برای همسو سازی
کارکنان خود با استراتژی ، **این اقدامات** را انجام
می دهند :

۱- آموزش و برقراری ارتباط: کارکنان باید در مورد استراتژی آموزش دیده و آن را درک کنند اگر قرار است که به اجرای آن کمک کنند. ایجاد آگاهی و درک در کارکنان، هدف یک فرایند موثر ارتباطی است.

۲- توسعه ی اهداف فردی و گروهی:
کارکنان باید بفهمند که چگونه می توانند در
اجرای موفقیت آمیز استراتژی موثر باشند.
مدیران باید در تعیین اهداف فردی و
گروهی در راستای موفقیت استراتژیک به
کارکنان کمک کنند.

۳- سیستم های پاداش و بهره وری: کارکنان می
بایست احساس کنند که وقتی سازمان به موفقیت
دست می یابد آنها در پاداش سهم می شوند و
برعکس، زمانی که سازمان ناموفق است. آنها باید
بخشی از درد را تحمل کنند. سیستم های پاداش و
بهره وری بین عملکرد سازمان و پاداش های فردی
اتصال برقرار می کنند.

مدل ارزیابی متوازن



مفاهیم اساسی در مدل BSC :

۱ – مفهوم دارایی در سازمان

۲ – مفهوم همسویی در اقدامات

۳ – مفهوم توازن در معیار ارزیابی عملکرد

۴ – مفهوم روابط علت و معلولی از اقدام تا
ماموریت

برای دسترسی به هر کدام از مطالب ، لطفاً روی فهرست های مربوط کلیک کنید.

**دارایی های سازمانی به دو بخش تقسیم می
شود:**

دارایی های مشهود

دارایی های نامشهود

برای دسترسی به هرکدام از مطالب ، لطفاً روی فهرست دارایی های نامشهود کلیک کنید.

دارایی نامشهود به سه گروه تقسیم می شوند:

- سرمایه انسانی: مهارت ها، دانش و استعداد کارکنان
- سرمایه اطلاعاتی: پایگاه داده ها، نظام های اطلاعاتی، شبکه ها و زیر ساخت های اطلاعاتی
- سرمایه سازمانی: فرهنگ، رهبری، هماهنگی کارکنان، کار تیمی و مدیریت دانش

هیچ یک از این دارایی های نامشهود به تنهایی
ارزشی ندارند که جداگانه و مستقل سنجیده
شوند.

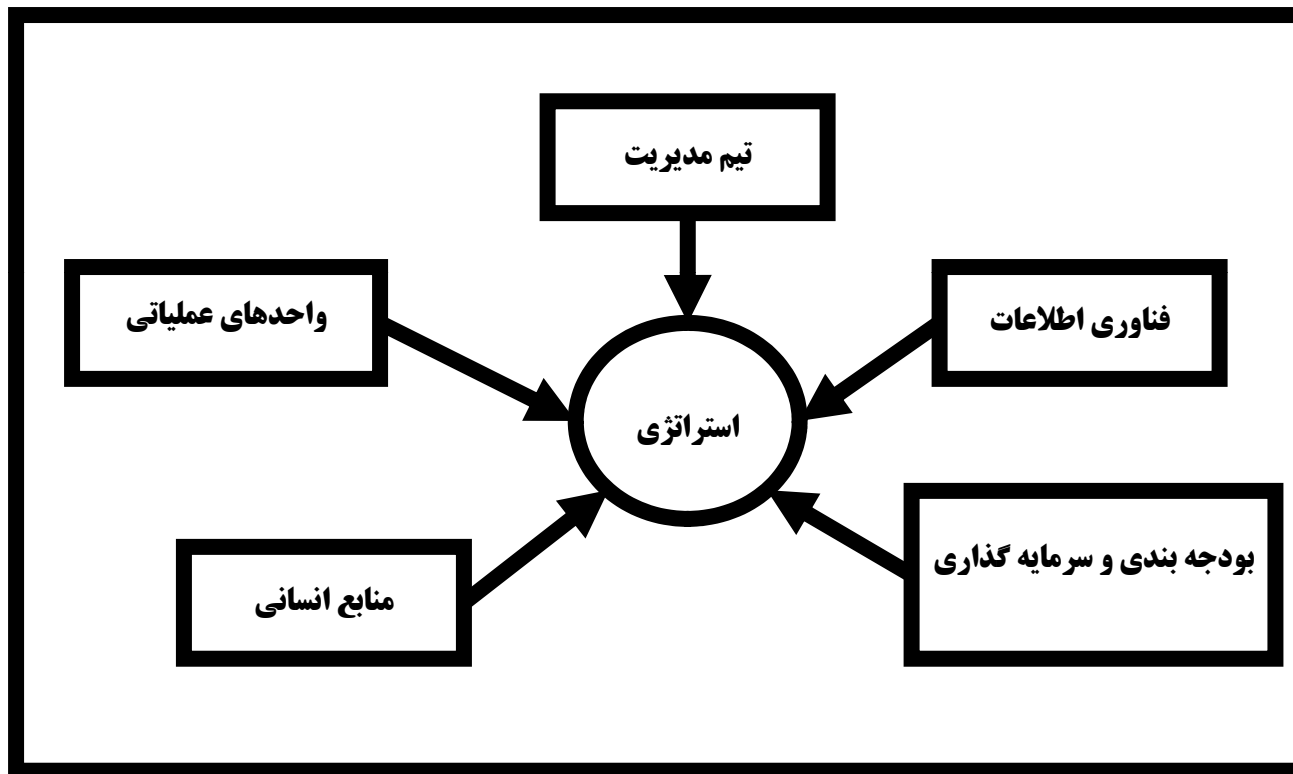
ارزش دارایی های نامشهود از توانایی آنها
در راستای توفیق سازمان در پیاده سازی
استراتژی نشأت می گیرد.

**دارایی های نامشهود منبع نهایی خلق
ارزش پایدار هستند، هدف های رشد و
یادگیری، چگونگی انسجام در افراد،
بهره برداری از فن آوری ها و سایر
موارد ذیربط سازمان را برای حمایت از
استراتژی توصیف می کنند.**

تفاوت خلق ارزش توسط دارایی های مشهود و نامشهود :

- **خلق ارزش** از طریق دارایی های نامشهود ، **غیرمستقیم** است. دارایی های نامشهود ، نظیر دانش و فن آوری اثری مستقیم بر روی افزایش درآمد و یا کاهش هزینه ها ندارد.
- ارزش دارایی های نامشهود به محیط است.
- ارزش یک **دارایی نامشهود** به هماهنگی آن با **استراتژی** بستگی دارد.

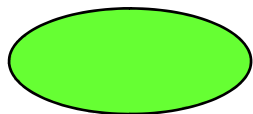
همسویی در سازمان استراتژی محور



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

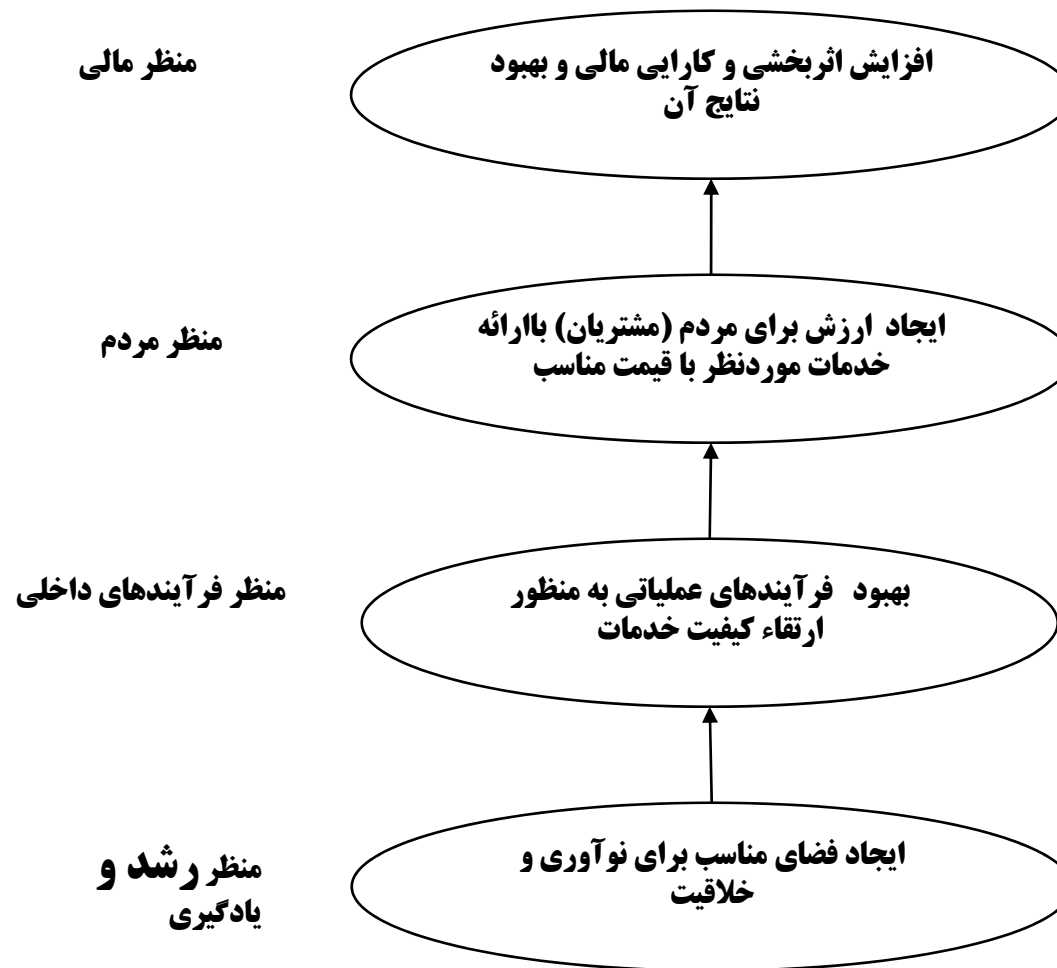
روش ارزیابی متوازن به مفهوم ایجاد توازن:

- ارزیابی بین شاخص های مالی و غیر مالی**
- ارزیابی بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان**
- ارزیابی بین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت**
- ارزیابی بین شاخص های هادی (آینده نگر) و تابع (عملکرد گذشته)**



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

رابطه علت و معلولی از چهارمنظر ارزیابی متوازن



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

فرآیند اجرای الگوی BSC در سازمان :

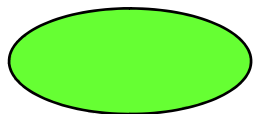
- ۱- تمرکز بر مأموریت و استراتژی سازمان
- ۲- تبیین دارایی های سازمان برای استفاده جهت اجرای استراتژی
- ۳- تنظیم فرآیندهای داخلی مناسب در سازمان برای اجرای استراتژی
- ۴- طراحی مضامین (اقدامات) استراتژیک از منظر چهارگانه برای اجرای استراتژی
- ۵- تنظیم اهداف برای مضامین استراتژیک
- ۶- تنظیم معیارهای اندازه گیری برای اهداف
- ۷- تنظیم اقدامات اجرایی نظیر به نظیر برای تحقق مضامین استراتژیک
- ۸- تهیه نقشه استراتژی به منظور تبیین روابط علت و معلولی بین اقدامات اجرایی تا مأموریت

برای دسترسی به مطالب ، لطفاً روی بند ۸ فهرست های مربوط کلیک کنید.

۱- تعریف و ابعاد نقشه استراتژی

۲- چگونگی تهیه و تنظیم نقشه استراتژی

برای دسترسی به هرکدام از مطالب ، لطفا روی فهرست های مربوط کلیک کنید.



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

نقشه استراتژی **چارچوبی بصری** برای نمایش
یکپارچگی اهداف سازمان است که در قالب
چهار وجه (رشد و یادگیری) ، (فرآیند
داخلی) ، (مشتری) و (مالی) ارائه می شود .

نقشه استراتژی

نشان دهنده

تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود

است.

**نقشه استراتژی در سازمان عبارت است از
یک ساختار منطقی و جامع که استراتژی را
تشریح می کند**

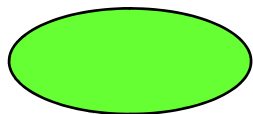
در نقشه استراتژی، روابط علت و معلولی نشان
می دهد چگونه دارایی های نامشهود (منابع
انسانی، اطلاعات و ارزش ها
و ...) به نتایج ملموس تبدیل می شوند.

در نقشه استراتژی، **دارایی های نامشهود** که
بصورت منفرد از ارزش کمتری برخوردار
هستند در مسیر استراتژی قرار گرفته و با
اتصال به یکدیگر **ارزش آفرینی** می کنند.

نقشه استراتژی ، منطق استراتژی را
توصیف می کند و اهداف فرآیندهای
حیاتی داخلی را که ارزش خلق می
کنند را نشان می دهند.

نقشه استراتژی **ابزاری** جهت تشریح
چگونگی ایجاد ارزش از طریق بکارگیری
دارایی های نامشهود و پایه گذاری **اقتصاد**
مبتنی بر دانش در سازمان است.

**هماهنگی و یکپارچگی در نقشه استراتژی،
چارچوبی مفهومی برای توسعه اهداف
سازمان را فراهم می سازند.**



برای بازگشت به فهرست زیربط روی دایره سبز کلیک کنید.

پنج توصیه برای اشاعه تفکر استراتژیک در سازمان :

توصیه اول: بیش از اطلاع گیری به دنبال یادگیری از محیط باشید.

توصیه دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای پاسخ داده نشده باشید.

توصیه سوم: بیش از اهداف میانی، چشم به اهداف
نهایی داشته باشید.

توصیه چهارم: بیش از قابلیت سازی برای تولید، به
دنبال قابلیت سازی برای رقابت باشید.

توصیه پنجم: در حرکت به سوی هدف، بیش از سرعت،
به فکر راه میان بر باشید.

صَلَّى مُحَمَّدٌ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ



وَمِنْ  التوفيق

امام علی علیه السلام :

عَلَى الْمُتَعَلِّمِ أَنْ يُدِيبَ نَفْسَهُ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ ، وَلَا
يَمَلَّ مِنْ تَعَلُّمِهِ ، وَلَا يَسْتَكْثِرَ مَا عِلِمَ .

بر جوینده علم است که خود را در راه به دست آوردن دانش به سختی اندازد
و از فراگیری آن خسته نشود و هرگز آنچه را که می‌داند زیاد نشمرد.

غرر الحکم : ۶۱۹۷

**کلید دستیابی به موفقیت ، قطع دل بستگی از مسیر
موجود و جستجوی
پایان ناپذیر برای کشف مسیرهای برتر است.
نگرشی که سبب تفاوت جایگاه
انسانها ، سازمان ها و ملتها از یکدیگر می شود .**