

در نقد برنامه‌ریزی استراتژیک

چرا برنامه‌ریزی، استراتژیک، نمی‌تواند منجر به خلق استراتژی‌های نوآورانه و
تحول‌آفرین شود؟

مدل جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

با نقل قول‌هایی مستقیم از مدیران عامل گوگل، اپل، اینتل، محمد یونس و...

مؤلفان:

علی بابایی - روح‌الله حمیدی‌مضی

ابراهیم سوزنجی کاشانی - محمدحسین نقوی - رحیم مره‌گی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

عنوان و پدیدآور	در نقد برنامه‌ریزی استراتژیک: چرا برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند منجر به خلق استراتژی‌های نوآورانه و تحول‌آفرین شود... / مؤلفان علی بابایی... [و دیگران].
مشخصات نشر	تهران: رسا، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۲۰۰ص.
شابک	ISBN 978-964-317-944-1
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا.
یادداشت	مؤلفان: علی بابایی، روح‌الله حمیدی مطلق، ابراهیم سوزنچی کاشانی، محمدحسین نقوی، رحیم سرهنگی.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی.
موضوع	Strategic Planning.
شناسه افزود	بابایی، علی، ۱۳۶۲ -
رده‌بندی کتبه	HD ۳۰/۲۸/د۴ ۱۳۹۶:
رده‌بندی دیو	۶۵۸/۴۰۱۲:
شماره کتابخانه ملی	۴۸۸۹۱۳۲:

لید حقیق محفوظ و مخصوص ناشر است

دوست عزیز، هرگونه کسب درآمد از دسترنج دیگران، تکثیر کتاب بدون اجازه از ناشر و فروش آن و یا تغییر بهای کتاب، کاری نادرست و نامشروع است و در نهایت، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز پی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: در نقد برنامه‌ریزی استراتژیک — مؤلفان: علی بابایی، روح‌الله حمیدی مطلق،

ابراهیم سوزنچی کاشانی، محمدحسین نقوی، رحیم سرهنگی

چاپ اول: ۱۳۹۶ — تیراژ: ۵۰۰ نسخه

مرکز توزیع: پخش رسا — تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان

فهرست

مقدمه - استراتژیک چیست؟	۹
-------------------------	---

بخش اول

برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه و عملکرد

(۱۳-۳۸)

فصل اول: رؤیا از کجا آغاز شد؟	۱۵
فصل دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ حمایتی که 'قدر' هم رنگ ندارد!	۳۵
منابع ارجاع داده شده در بخش اول	۳۷

بخش دوم

چرا هیچ‌گاه یک فرایند فکری رسمی وجود ندارد؟

نمی‌تواند منجر به یک استراتژی درست و متحولانه شود؟

(۳۹-۷۸)

فصل سوم: نظریه هربرت سایمون؛ عقلانیت همیشه نادرست	۴۱
فصل چهارم: غلبه همیشگی احساسات بر تصمیمات انسان	۴۳
موردکاوی ۱ تصمیمات احساسی اوایل انقلاب؛ حذف کارآفرینان و دولتی شدن اقتصاد ایران	۴۳
فصل پنجم: ظرفیت محدود پردازش اطلاعات توسط ذهن انسان	۴۹
موردکاوی ۲ کوکاکولا و شکست برنامه‌ریزی بزرگ این شرکت به دلیل در نظر نگرفتن یک موضوع بسیار کوچک	۴۹

- فصل ششم: وقوع همیشگی اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی ۵۵
- موردکاوی ۳ چند مورد از بدترین پیش‌بینی‌های تکنولوژیک در تاریخ ۵۵
- موردکاوی ۴ موفقیت هوندا، ورق ناگهان بازگشت ۵۷
- موردکاوی ۵ مرندی؛ بابت ورود به ماجرای جمعیت، عذاب وجدان دارم ۶۱
- فصل هفتم: تحلیل و عقلانیت، همواره محصور در پارادایم‌های فعلی ۶۵
- موردکاوی ۶ تحلیل کنید؛ هوندا به آمریکا وارد شود یا نشود؟ ۶۵
- موردکاوی ۷ چرا «تحلیل» نمی‌تواند منجر به نوآوری شود؟ ۶۶
- موردکاوی ۸ سیاست‌های افزایش جمعیت در ایران؛ شکست کامل یک فرایند ذهنی فکری ۷۱
- موردکاوی ۹ محصور در پارادایم‌های فعلی ۷۱
- منابع ارجاع داده شده به بخش او ۷۷

بخش سوم

اگر استراتژی یک فرایند فکری است، صرف نمی‌تواند باشد، پس چیست؟

(۱۲۸-۷)

- فصل هشتم: استراتژی یک فرایند یادگیری است ۸۱
- موردکاوی ۹ آیا پیشرفت اقتصادی غرب، لزوماً به خاطر تأکید بر آنهاست؟ و یا یادگیری آنها؟ ۸۱
- موردکاوی ۱۰ محمد یونس، یادگیری، و خلق یکی از بزرگترین نوآوری‌های اجتماعی در دو دهه اخیر جهان ۹۴
- فصل نهم: استراتژی، نوعی خلاقیتِ اورگانی و نوعی سنتز (ترکیب بدیع) است ۹۹
- موردکاوی ۱۱ اپل متولد می‌شود ۹۹
- موردکاوی ۱۲ ادوین لند و خلق دوربین پولارئید (فوری) ۱۰۹
- موردکاوی ۱۳ خلق کتاب‌های هری پاتر، پرفروش‌ترین مجموعه کتاب تاریخ ۱۱۱
- موردکاوی ۱۴ خلق دکتر ایندیانا جونز، دومین شخصیت مهم سینمایی هالیوود ۱۱۶

موردکاوی ۱۵ اینگوار کمپارد، خلق IKEA، و تبدیل شدن به یازدهمین فرد ثروتمند

جهان ۱۲۱

موردکاوی ۱۶ انجمن لونا و نقش آن در وقوع انقلاب صنعتی ۱۲۵

بخش چهارم

نتیجه‌گیری: ارائه مدل جایگزین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

(۱۹۲-۱۲۹)

فصل دهم: نتیجه‌گیری ۱۳۱

فصل یازدهم: خلاق یا گیرنده؟ رهبر سازمان است ۱۳۳

موردکاوی ۱۷ اشتیاق: یک رهبر کارآفرین ۱۳۳

فصل دوازدهم: مدل گیاه خودرو؛ خلق یادگنده می‌تواند در هر گوشه‌ای از سازمان نهفته باشد ۱۳۷

موردکاوی ۱۸ شاید شما هم یک جوجه است زشت در سازمان خود داشته باشید ۱۴۱

موردکاوی ۱۹ احسان علیخانی: ریسک، یادگیری و تبدیل شدن به مشهورترین مجری

تلویزیون ۱۴۶

موردکاوی ۲۰ حسن باقری: کشف، یادگیری، و تغییر ارزش‌های ایرانی در جنگ هشت ساله ۱۵۱

موردکاوی ۲۱ NFB، بهشتی برای تبلور خلاق‌های یادگیرنده ۱۵۶

موردکاوی ۲۲ DARPA؛ خاستگاه پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌های معاصر ۱۶۳

موردکاوی ۲۳ اینتل؛ از حبض تا اوج ۱۶۹

موردکاوی ۲۴ آیا گوگل هم برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کند؟ ۱۷۷

فصل سیزدهم: مدل گیاه خودرو، مدلی تأیید شده در حوزه سیاست‌گذاری ۱۸۷

بخش پنجم

با این اوصاف، نقش واحدهای برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

(۱۹۶-۱۹۳)

مقدمه

استراتژی چیست؟

کار یک نقاش، یک رسیقی دان، یک دانشمند و یا یک آرشیتکت خلاق را در نظر بگیرید. هر یک از این افراد در پی خلق یک اثر بدیع است؛ اثری که تاکنون وجود نداشته است و پس از خلق، برای همگان به صورت شگفت‌انگیزی جلوه خواهد نمود. اکنون یک پرسش مهم: او چگونه به اثر بدیع خود دست می‌یابد؟ آیا او ابتدا کار خود را به صورت گام‌های کوچکتر شکسته و سپس با دلی قیق به گام، به اثر خود دست می‌یابد؟ اگر جواب بله است، پس چرا تاکنون انسان موفق به خلق یک راهنمای گام‌به‌گام برای آفرینش یک آنتونی گائودی یا یک موتسارت یا یک اندامین دیگ نشده است؟ به این توصیف موتسارت از چگونگی خلق یک قطعه موسیقی به شرح توسط او توجه کنید:

«... ابتدا اجزا و بریده‌های قطعه موسیقی وارد ذهن من می‌شوند و آرام آرام به یکدیگر متصل می‌شوند. سپس، نوبت به ورود روح و حس می‌شود. گرم کردن کار پیراژند. این روح و حس بیشتر و بیشتر می‌شود و من نیز قطعه موسیقی را سترده‌تر و شفاف‌تر می‌کنم تا اینکه در نهایت، قطعه موسیقی در ذهن من تقریباً شکل می‌گیرد و من می‌توانم کل قطعه را در یک نگاه سریع در ذهنم مرور کنم؛ گویی یک نقاشی نهایی است... اما نکته اصلی اینجاست که من یک قطعه موسیقی را (حتی اگر قطعه بزرگی باشد) هرگز به طور توالی تشکیل شده از قطعات کوچکتر تجسم نمی‌کنم بلکه من کل قطعه را یک‌جا در ذهنم مرور می‌کنم... این یک تجربه بسیار لذت‌بخش و نادر است. تمام این آفرینش‌ها و ساختن‌ها درون ذهن من نظیر یک رویای واقعی زیبا می‌گذرد. اما بهترین جای این رویا آنجاست که همه آن را یکجا گوش می‌کنم...

پس خلق یک اثر بدیع، بیش از آنکه در مورد تجزیه کردن باشد، بالعکس، در مورد

چسباندن به هم است، در مورد یکی کردن است، در مورد روح و حس است، در مورد الهام‌گیری در لحظه است و...

اکنون به استراتژی پردازیم. آیا می‌توانیم یک استراتژی بزرگ و تحول‌آفرین را همچون یک اثر بدیع بپنداریم؟ هر چه باشد، یک استراتژی بزرگ و تحول‌آفرین نیز چیزی است که تاکنون وجود نداشته و پس از خلق، برای همگان به‌صورت شگفت‌انگیزی جلوه خواهد نمود. با این اوصاف، آیا یک استراتژیست می‌تواند ابتدا کار خود را به صورت گام‌های کوچکتر شکسته و سپس با طی دقیق هر گام، به استراتژی خود دست یابد؟ اگر جواب بله است، پس چرا تاکنون با این همه کتاب و مقاله چاپ شده، تاکنون موفق به خلق یک راهنمای گام‌به‌گام برای آفرینش یک خمینی بزرگ، یک هنری فورد بزرگ و یا یک استیو جابز بزرگ دیگر نشده‌ایم؟

شاید پاسخ، همان پاسخ قبلی باشد: استراتژی نیز، بیش از آنکه در مورد تجزیه کردن باشد، بالعکس، در مورد چسباندن به هم است، در مورد یکی کردن است، در مورد روح و حس است، در مورد الهام‌گیری در لحظه است و....

کافی است لحظه‌ای استراتژیست‌های بزرگ و استراتژی‌های بزرگ آنها را (آثار بدیع آنها) در نظر آوریم؛ دیگر بسیار گمراه‌کننده خواهد بود. اگر بخواهیم خلق استراتژی را صرفاً طی کردن تعدادی مشخص باکس و فلش در نظر بگیریم؛ در دیگر بسیار پست و سطحی خواهد بود. اگر بخواهیم استراتژی را صرفاً یک سری هدف‌گذاری کردن و بازی با اعداد تعریف نماییم، استراتژیست‌های بزرگ و استراتژی‌های بزرگ آنها (آثار بدیع آنها) را که در نظر آوریم، استراتژی، دیگر همچون پنجره جدیدی خواهد بود که به سوی «کشده شده» و ما را با یک دنیای جدید آشنا می‌کند؛ دنیایی که تا قبل از آن هیچ یک از ما به آن نیاندیشیده بود.

اما متأسفانه، برنامه‌ریزی استراتژیک، سال‌هاست که ما را با این شعار که «خلق استراتژی، صرفاً طی کردن تعدادی مشخص باکس و فلش است» دچار گمراهی نموده و با درگیر نمودن ما در انواع و اقسام هدف‌گذاری‌های عددی و بازی با اعداد، ما را به درک نازلی از استراتژی هدایت نموده است. و نتیجه آن چه بوده است؟ تکرار همان حرف‌هایی که همه از قبل می‌دانستیم؛ و عددگذاری‌هایی که هیچ‌کدام نمی‌دانستیم از کجا آمده‌اند و یا چگونه باید به آنها دست یابیم؟

آنچه در این کتاب خواهید خواند، استراتژی را همان خلق یک اثر بدیع (چیزی که تاکنون وجود نداشته و پس از خلق، برای همگان به صورت شگفت‌انگیزی جلوه خواهد نمود) و همان باز شدن یک پنجره جدید به سوی همه ما و آشنا نمودن ما با یک دنیای کاملاً جدید، در نظر خواهد گرفت. آنچه در این کتاب خواهید خواند، با هدف نقد مستقیم برنامه‌ریزی استراتژیک به نگارش درآمده است و اینکه چرا مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، با هر تعداد باکس و فلش، نمی‌توانند به خلق استراتژی‌های نوآورانه و تحول‌آفرین (مطابق با تعریف فوق از استراتژی) منجر شوند؟

اما این کتاب، بحث خود را به همین جا ختم نمی‌کند. این کتاب سعی نموده است تا با استفاده از نظرات و قدس‌جی و مشهور برنامه‌ریزی استراتژیک، دیگر متفکرین حوزه استراتژی و ارائه نقل‌قول‌های مستقیم و بی‌واسطه از خالقان استراتژی‌های بزرگ و تحول‌آفرین و مؤسسين ساکن‌های نام در دستیابی به استراتژی‌های بزرگ و تحول‌آفرین، مدل و چارچوب‌های جایگزین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه نماید. شاید مهمترین نقطه نیز این کتاب با دیگر کتاب‌های موجود، استفاده از همین تعداد موردکاوی مستقیم (نقل‌قول مستقیم از استراتژیست‌ها و مؤسسين به جای تحلیل‌های دست دوم) باشد که حاصل تحقیق و جستجوی نویسندگان کتاب در بیش از ۸ سال (البته گاه به‌طور منظم و گاه به‌طور پراکنده) بوده است.

در واقع خود این کتاب، با امید باز شدن یک پنجره جدید در کشور (در حوزه استراتژی و مطالعات استراتژی) به نگارش درآمده است و از تک‌تک خوانندگان محترم آن نیز انتظار می‌رود با ارائه بازخوردهای سازنده خود، آن را در دستیابی به هدف خود یاری رسانند.