

MAKING OF COMMON OUTLOOK

**(The Leader'Guide for Integrating
Organization)**

Research and Science production

Deputy

Tehran

1388

سرناسه: لوئیس سی پاتریک.

عنوان و نام پدیدآورنده: ایجاد چشم انداز مشترک/ سی پاتریک، لوئیس/ مترجمان: حسن بیگی، ابراهیم .. غنی زاده، مسعود/ تهران: معاونت پژوهش و تولید علم: انتشارات دانشگاه عالی

دفاع ملی، ۱۳۸۸

وضعیت ظاهری: ۹۶ صفحه تکرنگ

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۰۱۴۳-۰۰-۲

بها: ۳۰۰۰۰ ریال

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

بشت جلد به انگلیسی:

Making of Common Outlook



استادان و استادان عالی دفاع ملی

ایجاد چشم انداز مشترک (راهنمای رهبر برای یکپارچه سازی سازمان)

مؤلف: سی پاتریک لوئیس

مترجمان: دکتر ابراهیم حسن بیگی و دکتر مسعود غنی زاده

ویراستار علمی: دکتر حسین عصاریان نژاد

ویراستار ادبی: دکتر سهراب فاضل

ناشر: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۰۱۴۳-۰۰-۲

چاپ اول: ۱۳۸۸

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

بها: ۲۰۰۰۰ ریال

صفحه آراء: مرضیه پسندیده فر، سارا حسین راد

حروفنگار: مصطفی بارانی

لیتوگرافی و چاپ و صحافی: شاد نقش

تهران. ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی. بعد از اتوبان هنگام.

دانشگاه عالی دفاع ملی، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

WWW.SNDU.AC.IR

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه فاشر.....
۱۵	درباره مؤلف.....
۱۷	بخش اول: تدوین چشم انداز سازمانی.....
۱۹	فصل اول: تدوین چشم انداز مشترک.....
۲۴	فصل دوم: چشم انداز مشترک چیست؟.....
۲۸	فصل سوم: چرا چشم انداز؟.....
۳۳	فصل چهارم: از کجا باید شروع کرد؟.....
۳۶	فصل پنجم: افراد چه نقش هایی بازی می کنند؟.....
۴۰	فصل ششم: رسیدن به آنجایی که می خواهید بروید.....
۵۹	بخش دوم: روش توسعه چشم انداز.....
۷۱	بخش سوم: تدوین چشم انداز برای شخص، تیم یا واحد سازمانی.....
۷۳	فصل اول: از کجا شروع کنید؟.....
۷۶	فصل دوم: رسیدن به آنجا که می خواهید بروید.....
۹۳	واژه نامه.....

بیش از ۴۰ سال است که سی.پاتریک لوئیس دانش و مهارت وسیع خود را در باب مسائل مربوط به مدیریت و رهبری به کار برده است. وی در کتابی تحت عنوان «تدوین چشم‌انداز»^۱ نقطه نظرات و تجربیات خود را در جهت تبیین و تنظیم چشم‌انداز مطرح کرده است. بدین ترتیب، فراتر از محتوای کتاب‌هایی که به روشی ساده در مورد تدوین چشم‌انداز و اهمیت آن برای ساختارهای مختلف نوشته شده‌اند، به بیان مطالب متنوعی پرداخته است. این کتاب، روش تنظیم چشم‌انداز را در قالب یک فرآیند گام به گام، آسان و روشن تنظیم کرده است. آقای لوئیس همانند یک مشاور، در خدمت نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی قرار گرفته و آنان را از طریق فرآیند تدوین چشم‌انداز، با آموزش‌های متنوع، تکنیک‌ها و ابزارها آشنا ساخته و هدایت می‌کند. وی با ارائه راه کارها و ابزارهای تنظیم چشم‌انداز، با هر کسی که رهبری و یا نقش تسهیل کننده امور سازمان‌ها را بر عهده دارد، مشارکت می‌نماید و امکان استفاده از موارد ضروری را در نیل به چشم‌انداز موفق، در نزد آنان فراهم می‌کند.

خلاصه‌ای از مطالب کتاب:

در بخش اول این کتاب، لوئیس به چشم‌انداز، به عنوان یک بیان تمام عیار از نحوه شکل‌گیری و امکان تحقق اهداف و نیات سازمان‌ها پرداخته و با مروری تاریخی به پرسش‌هایی هم چون: چه چیزی؟ چرا؟ کجا؟ و چه کسی؟ اشاره می‌کند؛ سپس

چگونگی ساخت چشم‌انداز را از منظر خود در ۶ مرحله تشریح کرده و در نهایت نکات کلیدی را در بخش اول کتاب خود جمع‌بندی می‌کند. وی سراسر متن بخش اول و بخش‌های سوم و چهارم کتاب خود را با ارائه عکس و نمایش مدل‌ها و الگوهای هماهنگ شده مختلف تزئین نموده تا بتواند با خواننده ارتباط مناسبی برقرار سازد.

از منظر لوئیس اهداف و شاخص‌های اساسی، به طراحان چشم‌انداز یا محققان آن جهت انجام مطالب و ساخت چشم‌انداز کمک نموده و ارزیابی یکپارچه آن را امکان‌پذیر می‌سازد.

بخش دوم کتاب، به روانشناسی و الگوی افزایش کیفی چشم‌انداز در ۶ مرحله ساخت چشم‌انداز پرداخته است که در بخش اول آورده شده است. مؤلف در این بخش به‌طور مختصر، آسان و قابل درک و با استفاده از نمودارهای مختلف گام‌ها و فعالیت‌های ضروری آن را فهرست کرده است. اگر این فهرست‌ها به درستی دنبال شوند و هر یک از گام‌های آن به‌طور محسوس و براساس دیگر مراحل ساخته و دنبال شود، دیگر نکات مهم فراموش نمی‌شود. تمامی مراحل و فعالیت‌های این بخش در هماهنگی و ترتیب با بخش‌های سوم و چهارم کتاب تنظیم شده و نیازمند مطالعه پیوسته خواننده است. نویسنده با گنجاندن ابزارهای فهم و درک آسان در هر یک از مراحل یک نمودار، به خواننده نشان می‌دهد که چگونه ارزیابی‌ها از قابلیت کاربرد و عملکرد وی حمایت می‌کند.

بخش سوم کتاب، به نظام ارزیابی چشم‌انداز اشاره داشته و در قالب ۹ پرسشنامه با سؤالات دقیق تجهیز شده که برای طراحی و تنظیم فرآیند چشم‌انداز ضروری هستند. این پرسشنامه‌ها در جهت سنجش تفکر فعلی در نهادهای مورد نظر و اندازه‌گیری میزان یکپارچگی آنها، نزد مدیران تنظیم شده و مهم‌تر این که همه افراد را در ساختارهای گوناگون، برای تضمین فرآیند پیگیری و تحقق چشم‌انداز مشارکت می‌دهد.

بخش چهارم کتاب، به ارائه تصاویری از مجموعه آن چه که در فصل اول تا اینجا آورده شده است، اختصاص یافته و نویسنده سعی دارد تا با تسهیل روش‌های تنظیم و ادراک چشم‌انداز، با استفاده از این نمونه‌ها تصویری کامل و آسان در فرآیند

ساخت و تحقق چشم‌انداز ارائه نماید. ارائه این تصاویر کمک مؤثری در ارائه مفهوم و ترغیب و تشویق علاقه‌مندان به پیاده سازی چشم‌انداز و طرح سؤالات و تشریح مباحث فرآیند آن به صورت مشترک خواهد داشت.

بخش پنجم و پایانی کتاب، نیز به گونه‌ای گردآوری شده است. که تلاش‌های فردی یا گروهی مؤثر بر تدوین فرآیند سند چشم‌انداز را در قالب یک هدف و غایت آرمانی و حرفه‌ای متمرکز نماید. با وجود این که در این فصل، برخی از عوامل کلیدی بخش اول نیز تکرار شده و با استفاده از شش نوع سؤال استفهامی برای خواننده بازنویسی شده و لیکن با استفاده از شکل‌ها و راهکارهای مختلف، این توانایی را به مدیران می‌بخشد که چشم‌انداز را در هر برهه‌ای ارزیابی کنند.

با نگاهی به نکات کلیدی در کتاب ترسیم چشم‌انداز موارد زیر را می‌توان همواره به خاطر سپرد:

چشم‌انداز نقطه آغاز یک رهبری موفق، کیفیت فراگیر، بهبود فرآیندها و مدیریت بهره‌ور است.

تحقق متفکرانه در چشم‌انداز، مهر نایبیدی بر اراده پیگیری و تعهد شما در ایجاد تحول است.

چشم‌انداز، همواره تصویری جذاب و استثنایی را از آینده به شما ارائه می‌دهد و شما باید سهم خود را در تحقق آن بدانید.

چشم‌انداز، علاوه بر تعیین و تعریف فردای بهتر، چارچوبی ایده آل را در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و تعامل مثبت با اجزای خود توصیه می‌کند؛ به این چارچوب‌ها وفادار باشید.

یک چشم‌انداز، فراتر از یک ابزار قدرت است. چشم‌انداز، پشتیبان محکم استراتژی‌ها و یک پارادایم حاکم بر افق‌های فکری رهبران است و حمایت از آن سبب گسترش موفقیت می‌شود.

در نزد بسیاری از رهبران، یک چشم‌انداز تفکری اساسی و رویکردی جسارت‌آمیز برای خلق آینده است؛ منحصر به فرد است و می‌تواند مولود یک فرآیند مداوم، مستمر و موفق باشد.

چشم‌اندازهای مؤثر، همواره بر داده‌های نرم اندیشگی و عقلانیتی منسجم استوارند،

بنابراین حمایت از آنها سبب بهره‌وری و رشد می‌گردد.

چشم انداز، فهمی روشن و موفق در ترکیب، عملکرد و محیط با اصول و آرمان‌های عملی و حرکت شما به سوی افق روشن آینده است، آیا آینده برای شما اهمیتی ندارد؟

یک چشم‌انداز، به شما و اهدافتان هویت می‌بخشد؛ بنابراین، مجموعه احساسات، تجارب و اطلاعات خود را در راستای پیاده سازی آن به خدمت بگیرید.

در خلال فرآیند ترسیم چشم‌انداز، کمی مکث کنید تا بتوانید احساس شک و تردید را از خود دور کرده و اشتیاقتان را افزایش دهید تا در قبال هر پرسش و چالشی پاسخ داشته باشید. باید آگاه باشید که چشم‌انداز موجب تحول ساختارها و قوام و دوام امور و افزایش قدرت شما می‌گردد.

برای این که بعد از گذشتی از زمان بتوانید چشم‌انداز را فعال و خلاق نگاه دارید، به روزآمد کردن دوره‌ای آن نیاز داشته و باید بر آن اصرار ورزید.

چشم‌انداز، همواره شما و فعالیت‌هایتان را بر لبه برنده رشد و پیشرفت نگاه می‌دارد. و عقب نشینی از آن باعث ضربه می‌گردد.

(مطالعه این کتاب، راهنمای مناسبی به منظور تدوین، تحقق و ارزیابی عملکرد و مراحل مختلف چشم‌انداز است که علاقمندان با فراگرفتن اصول و مبانی مورد تأکید در کتاب و پاسخ به گونه‌های مورد سوال آن می‌توانند، افق شفاف‌تری را برای چشم‌انداز مورد نظر خود فراهم آورند.)

معاونت پژوهش و تولید علم
دانشگاه عالی دفاع ملی

درباره مؤلف

«سی باتریک لوئیس»، مدیر آموزش در بخش آموزشی شرکت «کوئیک سیلور گروپ» است، که متخصص راه حل های آموزش توسعه و طراحی سفارشی برای شرکت های فناوری محور می باشد. «باتریک»، عضو هیئت مؤسس و نایب رئیس شرکت «سی.دی.لوئیس و همکاران»، یک شرکت موفق در زمینه آموزش سفارشی توسعه و طراحی، بود که با شرکت کوئیک سیلور گروپ ادغام گردید، در حالیکه با بیش از سی سال تجربه به عنوان آموزش کننده مجری؛ مدیر، دانش و مهارت هایش را برای طیف گسترده ای از موضوعات سازمانی، مدیریتی و رهبری، به کار برده است. علایق و تخصص های مشاوره ای او، شامل تدوین چشم انداز سازمانی، توسعه مهارت های تدوین چشم انداز، مدیر یا راهبردی، و تخصیص راهبردی سازمان می باشد.