



**کارگاه «شماره ۳»، بخش «آموزشی»:**  
**خلق استراتژی (تحلیل گلوگاه: CSFs & CCs)**

ارائه: اکبر مقدر (۹۴/۰۲/۲۸)

1



در راستای تحقق مأموریت پژوهشگاه ارتباطات و فناوری در فراهم سازی سکویی برای ارتقاء دانش، انتقال فناوری و بومی-سازی محصولات و خدمات حوزه فاوا و با هدف جلب مشارکت علاقه-مندان در توسعه و بهره مندی از دستاوردهای پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، آزاد رسانی این دستاوردها در زمره برنامه های اولویت دار پژوهشگاه به شمار می آید. به همین منظور مستند حاضر تحت مجوز بین المللی CC-BY-SA-NC نسخه ۴، در دسترس عموم قرار گرفته است. شایان ذکر است تحت این مجوز، ضمن حفظ مالکیت فکری این مستند برای پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، بازانتشار و بکارگیری آن صرفاً برای موارد تحقیقاتی و با ذکر نام پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات بلامانع است.

2

## فهرست مطالب: بخش «آموزشی»

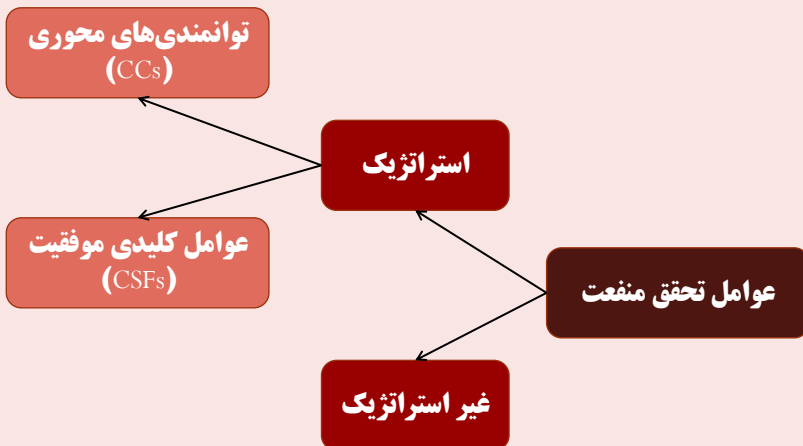
➤ انواع عوامل تحقق منفعت

➤ توانمندی‌های محوری (CCs) چیست؟

➤ عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) چیست؟

3

## انواع عوامل تحقق منفعت



4

## فهرست مطالب: بخش «آموزشی»

➤ انواع عوامل تحقق منفعت

➤ توانمندی‌های محوری (CCs) چیست؟

➤ عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) چیست؟

5

## توانمندی‌های محوری (CCs) چیست؟

➤ CCs: منابع، قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود ما در دستیابی به فرصت‌های استراتژیک

نقش آفرین در ایجاد مزیت رقابتی

نقش آفرین در خلق استراتژی اثربخش

توانمندی موجود ما در موضوعات کلوگامی رقبا

6

## فهرست مطالب: بخش «آموزشی»

➤ انواع عوامل تحقق منفعت

➤ توانمندی‌های محوری (CCs) چیست؟

➤ عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) چیست؟

7

## عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) چیست؟

➤ CSFs: کمبودها و نیازمندی‌های کنونی ما در دستیابی به فرصت‌های استراتژیک

موانع اصلی در دستیابی به اهداف استراتژیک

سهل‌الوصول نبودن و پیچیدگی در دستیابی به آنها

در دو شکل کلی منابع (برون سازمانی) و فرآیندها (درون سازمانی)

8



**کارگاه «شماره ۳»، بخش «اجرائی»:**  
**خلق استراتژی (تحلیل گلوگاه: CSFs & CCs)**

ارائه: اکبر مقدر (۹۴/۰۲/۲۸)

9

**فهرست مطالب: بخش «اجرائی»**

✦ جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»

✦ جایگاه کارگاه در: مدل «خلق استراتژی‌ها»

✦ مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جویسگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)

✦ مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۲-۴)

✦ تحلیل گلوگاه

➤ تحلیل توانمندی‌های محوری (CCs) (کارگاه: ۱-۳)

➤ تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) (کارگاه: ۲-۳)

10

## جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»

شماره کارگاه	عنوان کارگاه	تاریخ	شرکت‌کنندگان
۱	خلق استراتژی (قواعد پارادایم، تحلیل فرصت‌ها)	۹۴/۰۲/۱۴	تیم پروژه
۲	خلق استراتژی (تبیین چشم‌انداز، عوامل تحقق منفعت)	۹۴/۰۲/۲۱	تیم پروژه
۳	خلق استراتژی (تحلیل گلوگاه: توانمندی‌های محوری (CCs)، عوامل کلیدی موفقیت (CSFs))	۹۴/۰۲/۲۸	تیم پروژه
۴	بازنگری و تایید (دستاوردهای ۳ کارگاه قبل)	۹۴/۰۳/۰۴	کارگروه اجرایی
۵	نهایی‌سازی و تصویب (دستاوردهای ۳ کارگاه قبل)	۹۴/۰۳/۱۱	شورای راهبری
۶	خلق استراتژی (راهیابی استراتژیک)	۹۴/۰۳/۲۳	تیم پروژه
۷	خلق استراتژی (راهکار استراتژیک)	۹۴/۰۳/۲۵	تیم پروژه
۸	همسوسازی استراتژیک	۹۴/۰۴/۰۱	تیم پروژه
۹	بازنگری و تایید (چرخه تفکر استراتژیک شماره ۱)	۹۴/۰۴/۰۸	کارگروه اجرایی
۱۰	نهایی‌سازی و تصویب (چرخه تفکر استراتژیک شماره ۱)	۹۴/۰۴/۱۵	شورای راهبری

11

## فهرست مطالب: بخش «اجرائی»

➤ جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»

➤ جایگاه کارگاه در: مدل «خلق استراتژی‌ها»

➤ مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جویشگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)

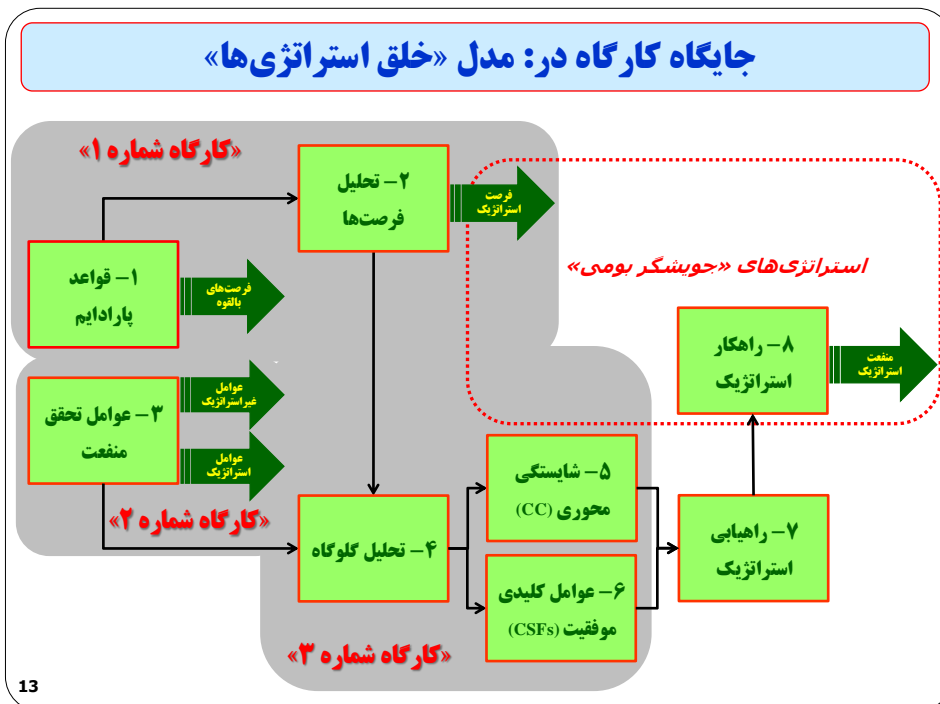
➤ مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۲-۴)

➤ تحلیل گلوگاه

➤ تحلیل توانمندی‌های محوری (CCs) (کارگاه: ۱-۳)

➤ تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) (کارگاه: ۲-۳)

12



- ### فهرست مطالب: بخش «اجرای»
- ✦ جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»
  - ✦ جایگاه کارگاه در: مدل «خلق استراتژی‌ها»
  - ✦ مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جوبشگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)
  - ✦ مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۴-۲)
  - ✦ تحلیل گلوگاه
    - تحلیل توانمندی‌های محوری (CCs) (کارگاه: ۱-۳)
    - تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) (کارگاه: ۲-۳)
- 14

## مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جویشگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)

✓ بهترین جویشگر در زبان فارسی

▪ دقیقترین جویش (در زبان فارسی)

▪ با کیفیت‌ترین سرویس‌ها (به زبان فارسی)

15

## فهرست مطالب: بخش «اجرایی»

✚ جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»

✚ جایگاه کارگاه در: مدل «خلق استراتژی‌ها»

✚ مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جویشگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)

✚ مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۲-۴)

✚ تحلیل گلوگاه

➤ تحلیل توانمندی‌های محوری (CCs) (کارگاه: ۱-۳)

➤ تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) (کارگاه: ۲-۳)

16



**مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۲-۴)**

*File Name: SE\_Strategy\_CCs & CSFs\_94-02-28*

17

**فهرست مطالب: بخش «اجرای»**

✚ جایگاه کارگاه در: برنامه زمانی «چرخه تفکر استراتژیک (شماره ۱)»

✚ جایگاه کارگاه در: مدل «خلق استراتژی‌ها»

✚ مرور نتایج ۱: چشم‌انداز طرح جویشگر بومی (منتج از کارگاه: ۲-۲)

✚ مرور نتایج ۲: عوامل تحقق منفعت استراتژیک (منتج از کارگاه: ۲-۴)

✚ تحلیل گلوگاه

➤ تحلیل توانمندی‌های محوری (CCs) (کارگاه: ۳-۱)

➤ تحلیل عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) (کارگاه: ۳-۲)

18

## تحليل گلوگاه (CSFs & CCs) (کارگاه: ۳-۱ و ۳-۲)

با توجه به چشم‌انداز منتخب، عوامل تحقق منفعت استراتژیک را **بازنگری و تکمیل** نمایید:

➤ CCs: منابع، قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود ما در دستیابی به فرصت‌های استراتژیک

▪ مانند: حمایت‌های دولتی و قانونی، بودجه و امکانات طرح، اعتبار پژوهشکده و ...

➤ CSFs: کمبودها و نیازمندی‌های مورد نیاز ما در دستیابی به فرصت‌های استراتژیک

▪ مانند: دانش فنی، تکنولوژی، متخصصین خبره، مدل مشارکت با زنجیره تامین طرح و ...

19

