



## موضوع: مدیریت استراتژیک عصب‌بنیان (نورواستراتژی)

از موضوعات طرح ۲۰ جایزه شهید احمدی روشن بنیاد ملی نخبگان



روح‌اله سلیمانی

مشاور کسب‌وکار و استراتژی سازمانی  
عضو جایزه شهید احمدی روشن بنیاد ملی نخبگان



دکتر علی بنیادی نائینی

عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران  
مدیر آزمایشگاه کسب و کارهای عصبی دانشگاه

جایگاه نورواستراتژی

رهبران و استراتژی‌هایشان

تکامل مفهوم استراتژی

مراحل مدیریت استراتژیک

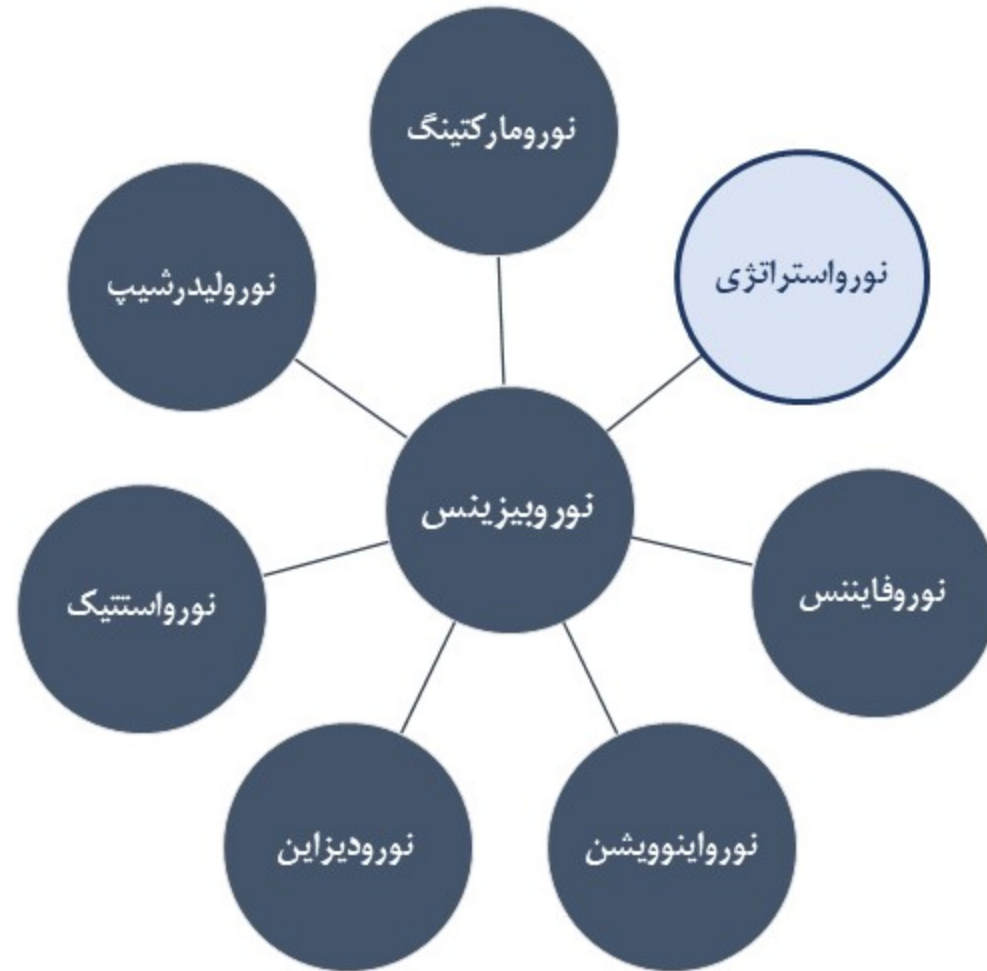
راهکارهای عصب‌شناختی برای استراتژیست‌ها

## فهرست مطالب

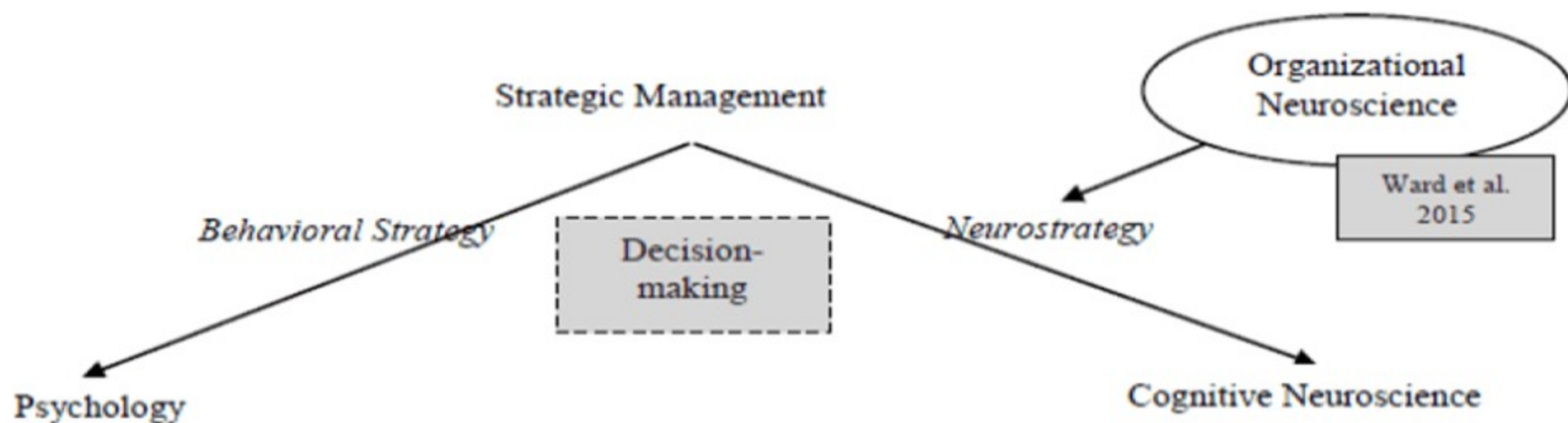
# جایگاه نورویزینس

Concept of Man	Economic man	Social man	Self-actualising man	Complex man	Brain-directed man
Year	1900	1930	1950	1960	2000
Type of being	Machine-like being	Social being	Being with need for development	Facet-rich being	Brain-focused being
Behavioural and decision making processes	Controlled and cognitive processes form behaviours and decision-making processes.				Emotions lie over cognitive processes
Source of motivation	Financial stimuli	Social stimuli	Unfulfilled needs on the hierarchical levels of needs	Variety of sources depending on person and situation	Complex structure based on the underlying neural substrates
Consequences for working processes	Optimising working processes	Improve social environment	Increase autonomy and free room	Complex motivational structure	Satisfaction of neuroscientific basic needs; activation of personal reward systems

# جایگاه نورواستراتژی



# جایگاه نورواستراتژی



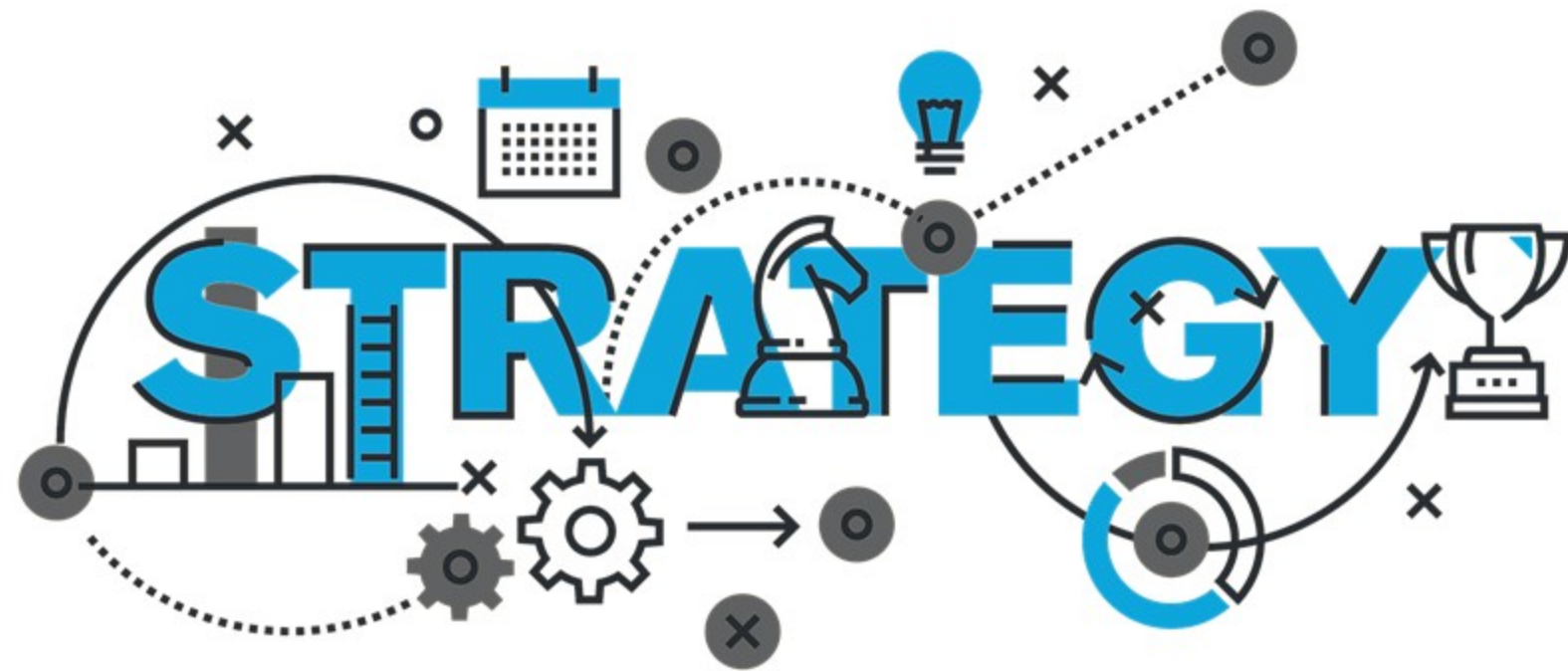


# رهبران و استراتژی‌هایشان



چرا گاهی با تغییر تنها یک نفر  
همه چیز سازمان تغییر می‌کند؟

# استراتژی؟!!



استراتژی راه موفقیت فرد و سازمان در میانه حوادث است.

# حوزه‌های مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی

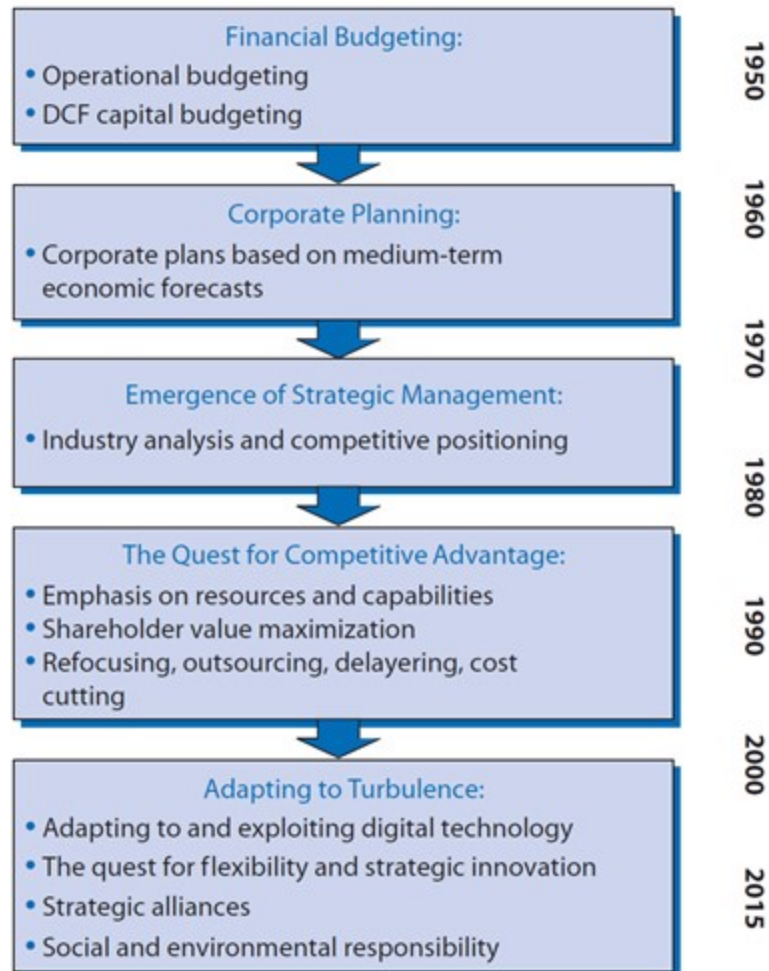
۱. حوزه کسب‌وکار
۲. حوزه سازمان
۳. حوزه دانش نظری
۴. حوزه ذهن



# تأثیر استراتژیست‌ها بر استراتژی‌ها

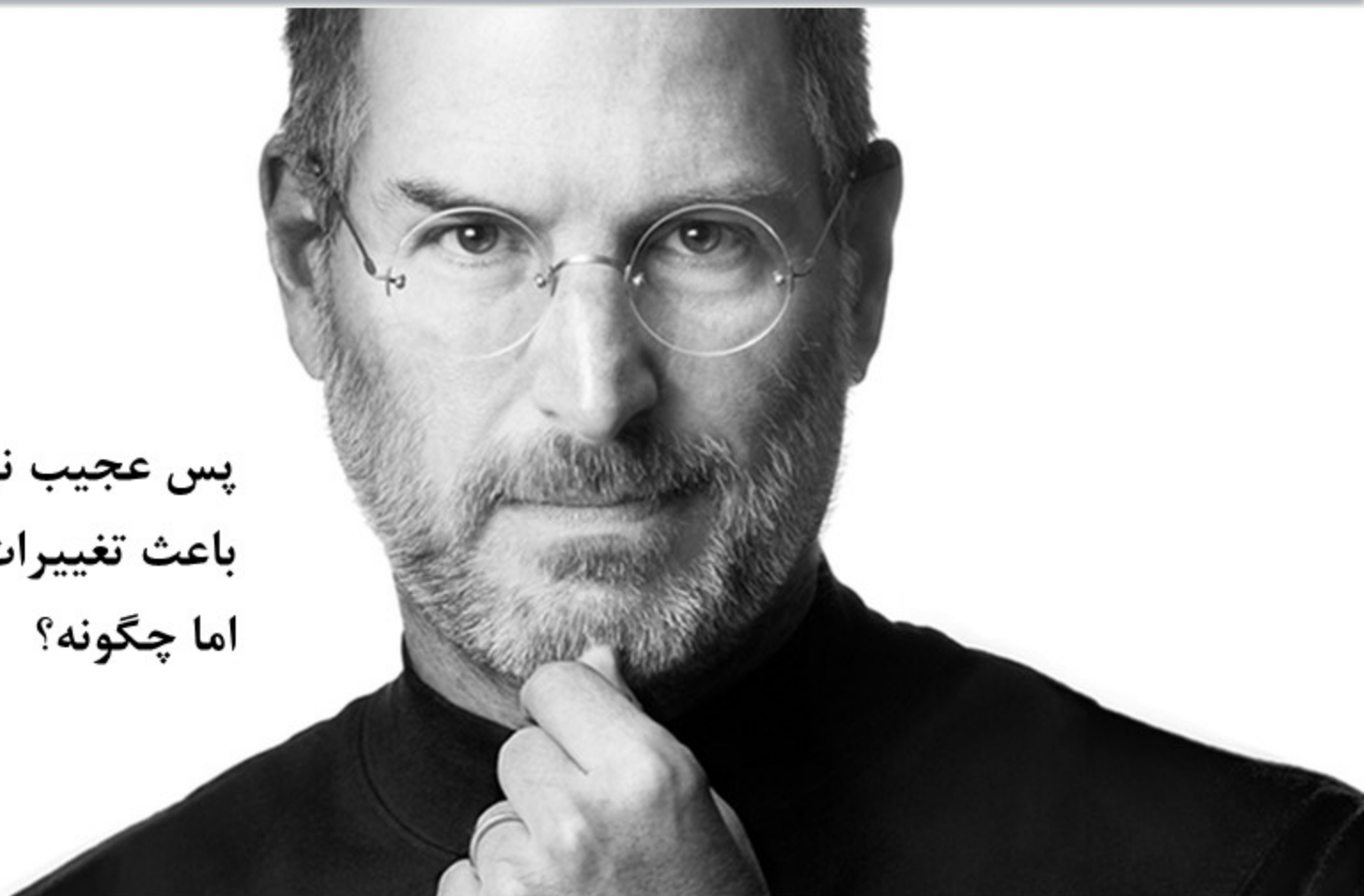
۷۵ درصد مدیریت استراتژیک به توانمندی‌های فردی مدیران و کارکنان سازمان وابسته است و ۲۵ درصد آن از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرد.

# تکامل مفهوم استراتژی



# رهبران و سازمان‌ها

پس عجیب نیست اگر تغییر مدیرعامل  
باعث تغییرات بزرگ در سطوح مختلف سازمان شود.  
اما چگونه؟



# چرخه مدیریت استراتژیک



# مراحل مدیریت استراتژیک



# مراحل مدیریت استراتژیک





# مراحل مدیریت استراتژیک



# مراحل مدیریت استراتژیک



# نورواستراتژی

چگونه از علوم اعصاب شناختی کمک بگیریم  
تا چرخه مدیریت استراتژیک را بهتر به اجرا درآوریم؟

# توجه؛ شناسایی فرصت‌ها

## توجه خودآگاه:

- جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از ورودی‌های حسی
- توجه به موضوعات خاص برای شناسایی
- توجه به موقعیت‌های خاص برای شناسایی

## توجه ناخودآگاه:

- انباشت داده‌های ورودی از حواس
- پردازش اطلاعات داده‌های ورودی
- توجه به نتایج مورد نظر حاصل از پردازش‌ها

Attention

Sensing

# توجه؛ شناسایی فرصت‌ها

Attention

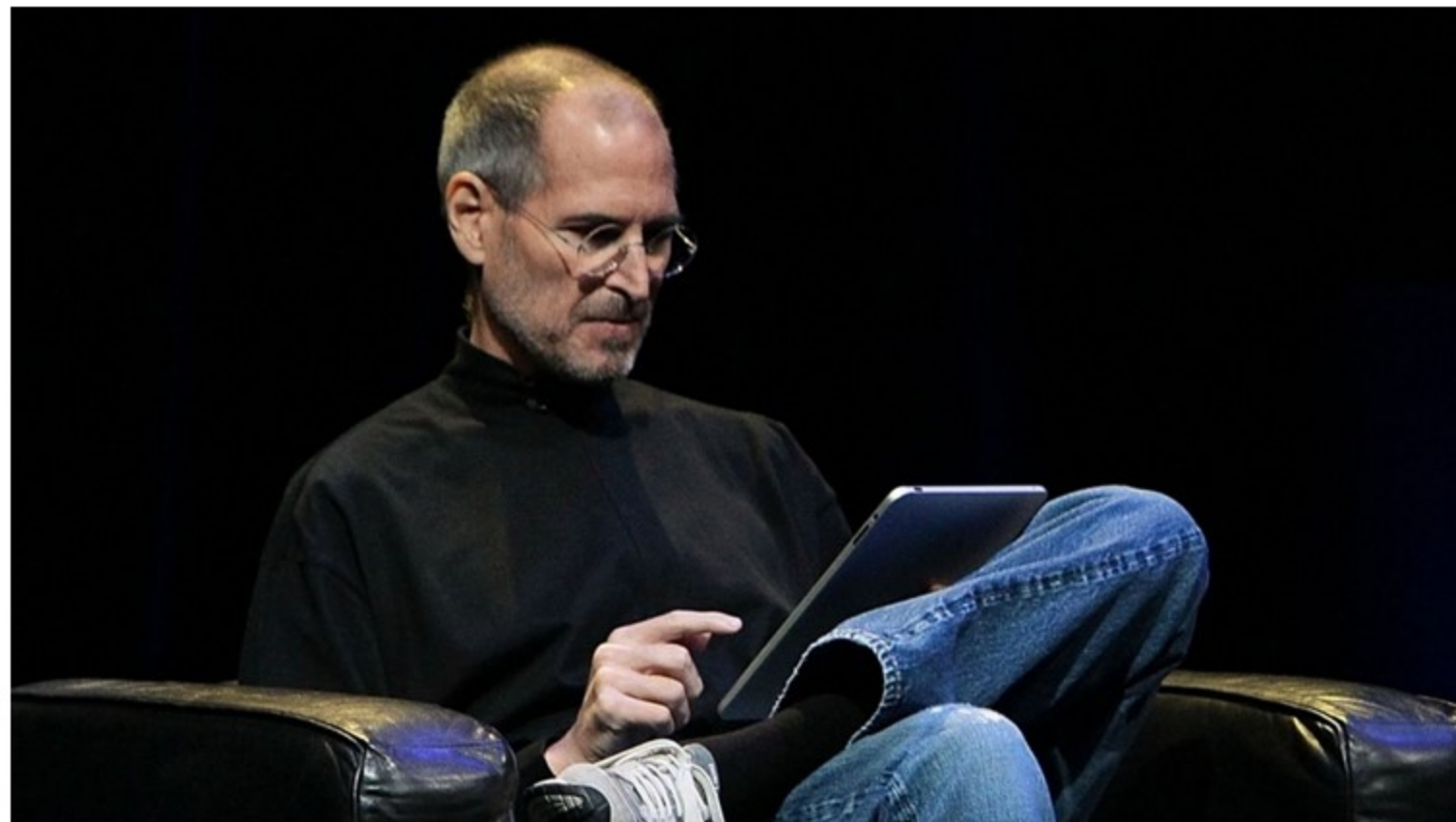
Sensi  
ng

استراتژیست باید مسئله داشته باشد  
تا بتواند به درستی اطلاعات را دسته‌بندی کند  
و توجهش را مدیریت نماید.

# توجه؛ شناسایی فرصت‌ها

Attention

Sensing





# توجه؛ شناسایی فرصت‌ها



# خلاقیت؛ یافتن راه حل

Creativity

Seizing

خلاقیت چگونه شکل می گیرد؟

- شبکه ها و ارتباطات پیچیده و تودرتوی مغزی
- استخراج افکار و ایده های تصادفی
- توجه ناخودآگاه به افکاری که پاسخ سؤالات ما را می دهند
- لحظه ویژه «آها»!

# خلاقیت؛ یافتن راه حل

Creativity

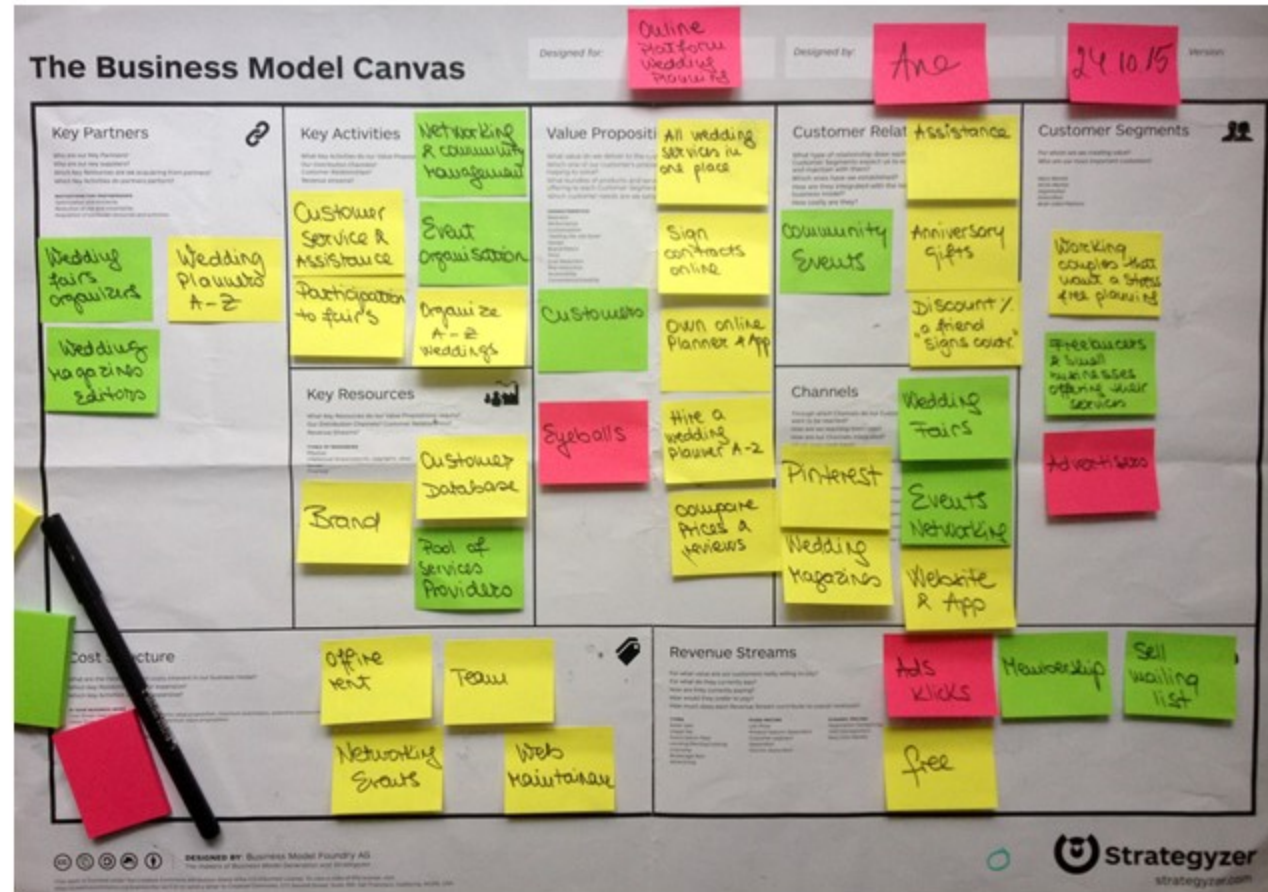
Seizing



# خلاقیت؛ یافتن راه حل

Creativity

Seizing





# ارتباط؛ مدیریت تغییر

Communication

Reconfiguring

چگونه منابع و امکانات سازمان را همسو نماییم؟

- کارکنان باید درک درستی از استراتژی‌ها پیدا کنند
- رهبران باید با استفاده از کلمات مفهوم برای طرفین اهداف را منتقل نمایند
- لازم است کارکنان هدف مشترکی داشته باشند تا در کنار هم برای آن تلاش کنند
- استفاده از مثال و مفاهیم ساده و جاافتاده می‌تواند به انتقال بهتر مفاهیم کمک نماید

# ارتباط؛ مدیریت تغییر

Communication

Reconfiguring

قصه‌گویی به منظور ساده‌سازی مفاهیم و بصری‌سازی چشم‌انداز مورد نظر توانایی ویژه‌ای است که استراتژیست باید از آن‌ها برخوردار باشد.



# ارتباط؛ مدیریت تغییر

Communication

Reconfiguring



# نگاهی دوباره به مدیریت استراتژیک



# چرخش استراتژیک!

آیا همه باید استیو جابز شوند؟

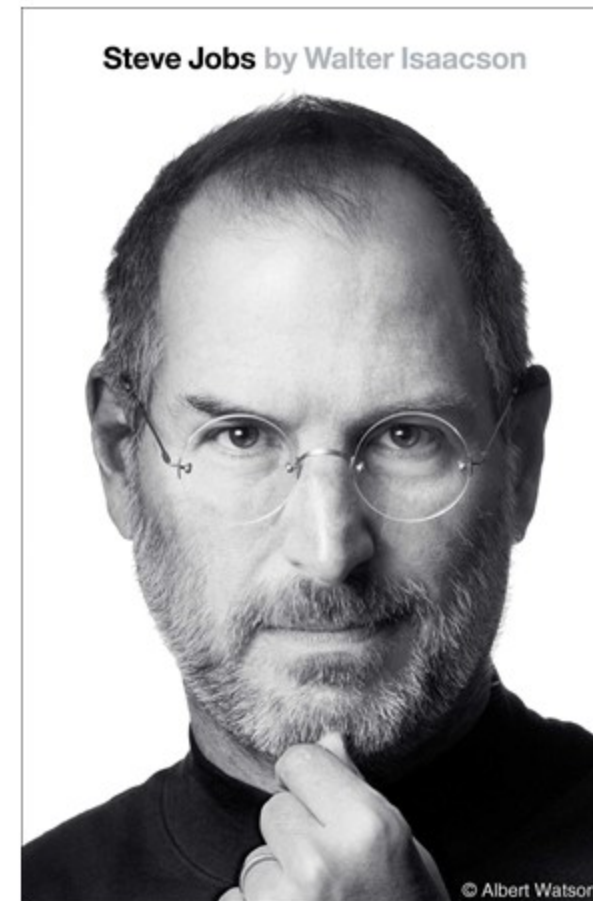
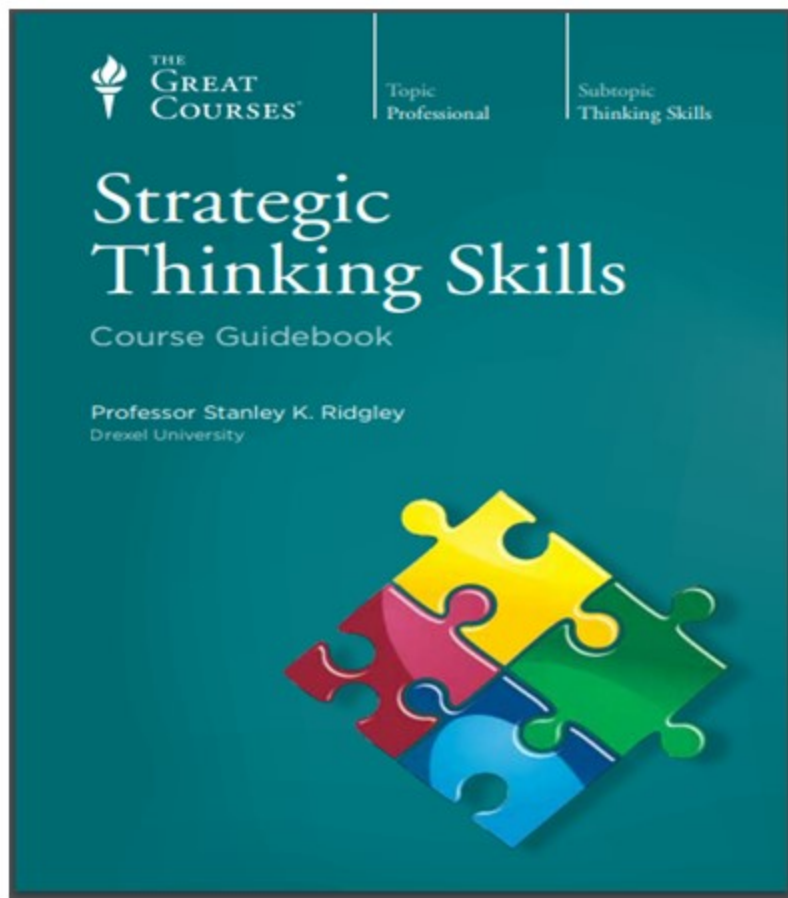
# مطالعه بیشتر



## Neuroscience of Creativity

EDITED BY

Oshin Vartanian, Adam S. Bristol,  
and James C. Kaufman





## MANAGERIAL COGNITIVE CAPABILITIES AND THE MICROFOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES

CONSTANCE E. HELFAT\* and MARGARET A. PETERAF

*Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, New Hampshire, U.S.A.*

*The microfoundations of dynamic capabilities have assumed greater importance in the search for factors that facilitate strategic change. Here, we focus on microfoundations at the level of the individual manager. We introduce the concept of “managerial cognitive capability,” which highlights the fact that capabilities involve the capacity to perform not only physical but also mental activities. We identify specific types of cognitive capabilities that are likely to underpin dynamic managerial capabilities for sensing, seizing, and reconfiguring, and explain their potential impact on strategic change of organizations. In addition, we discuss how heterogeneity of these cognitive capabilities may produce heterogeneity of dynamic managerial capabilities among top executives, which may contribute to differential performance of organizations under conditions of change. Finally, we propose possible directions for future research. Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd.*



[neurobusinesslab.net/](http://neurobusinesslab.net/)



[www.researchgate.net/profile/Ali\\_Naeini](http://www.researchgate.net/profile/Ali_Naeini)



[C-8813-2017](https://doi.org/10.1108/C-8813-2017)



<https://orcid.org/0000-0003-3119-551X>



[bonyadi@iust.ac.ir](mailto:bonyadi@iust.ac.ir) , [bonyadi.naeini@gmail.com](mailto:bonyadi.naeini@gmail.com)



09121056721



[www.researchgate.net/profile/Ruhollah\\_Soleimani](http://www.researchgate.net/profile/Ruhollah_Soleimani)



[T-6065-2018](https://doi.org/10.1108/T-6065-2018)



<https://orcid.org/0000-0001-6650-5157>



[ruhollahme@gmail.com](mailto:ruhollahme@gmail.com)



09021210090

باتشکر از توجه شما