

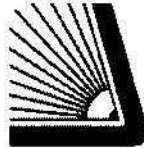
بسم الله الرحمن الرحيم

ن و القلم و ما يسطرون

برنامه ریزی اسر انك و مدیریت عملکرد متدولوژی

ORIS

محسن اسمی



انتشارات نظری

سرشناسه	لاسمی: محسن نویسنده
عنوان و نام پدیدآور	برنامه ریزی، مدیریت و بازاریابی: متدولوژی ORISE / مدل مدیریت بازرگانی و سرمایه انسانی ORISE model strategic planning and performance management محسن لاسمی
مشخصات نشر	تهران: انتشارات نظری ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۳۵۲ ص
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۲۸۹-۲۰۱-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
عنوان دیگر	بدیده ای نو در توانمند سازی سازمانی و سرمایه انسانی
موضوع	برنامه ریزی راهبردی / کارآمدی سازمانی - ارزشیابی / اجرای کار - ارزشیابی
رده بندی کنگره	۱۳۹۳ - ج ۲ - HD۲۰۰۲۸
رده بندی در	۶۵۸ ۱۰۱۲
شماره ثبت کتابخانه ملی	۳۵۴۹۱۲۳

نام کتاب: برنامه ریزی، بازاریابی و مدیریت عملکرد متدولوژی ORISE

نویسنده: محسن لاسمی

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاروش، شیرین و انتشارات نظری

انتشارات نظری

«کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشرین است»

دفتر مرکزی: تهران، خیابان ولی عصر (عج)، خیابان سید جمال الدین اسفندیاری

پیش خیابان فتحی شقایق، جنب بانک انصار، پلاک ۳۲، طبقه ۲، واحد ۱

www.nashrenazari.com

info@nashrenazari.com

تلفن: ۸۸۱۰۲۷۷۵

همراه: ۰۹۱۹۰۱۲۹۴۵۵

پیام کوتاه: ۱۰۰۰۰۸۸۱۰۲۷۷۵

قیمت: ۱۴۰۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

۹	* سخن ناشر
۱۳	* پیش‌گفتار
۲۳	- مقدمه
۲۳	۱- مفهوم استراتژی
۲۵	۲- تعریف استراتژیک
۳۱	۲-۱-۲-۱- تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۳	۲-۱-۲-۲- فصل یک: نادری استراتژیک چیست
۴۰	* ۲-۱-۲-۳- استراتژی استراتژیک
۴۳	* ۲-۱-۲-۴- تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۴۸	* ۲-۱-۲-۵- محورهای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان
۵۱	* ۲-۱-۲-۶- توسعه فرصت‌های استراتژیک
۵۵	* ۲-۱-۲-۷- راه‌کارهای بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۲	۲-۲- فصل دو: مدل توزیع آشنایی اهداف به برنامه‌های سازمان
۶۴	* ۲-۲-۱- تعریف مدل طرح تجاری در سازمان
۶۷	* ۲-۲-۲- ساختار شکلی برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد در سازمان
۶۸	* ۲-۲-۳- ساختار شکلی فرآیندهای اجرایی در برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۰	* ۲-۲-۴- آشنایی با مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان
۷۰	* گام اول: برنامه‌ریزی پیشرفته
۷۱	* گام دوم: تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد
۷۱	* گام سوم: طراحی مدل توزیع آشنایی اهداف به برنامه‌ها
۷۸	* گام چهارم: ارزیابی مدل‌های اجرا و تأمین محصول در برنامه‌ریزی استراتژیک

۸۵	۲-۲-۳- تصمیم‌گیری استراتژیک	
۸۹	* ۲-۲-۳-۱- نگرش استراتژیک و نقش آن در تصمیم‌گیری استراتژیک	
۹۱	۲-۲-۴- تنظیم جهت‌گیری‌های استراتژیک	
۹۵	۳- بخش دوم: مدیریت عملکرد	
۹۷	* ۱-۱-۱- فصل یک: مبانی و مفاهیم مدیریت عملکرد	
۹۹	* ۱-۱-۲- مفهوم مدیریت عملکرد	
۱۰۵	* ۱-۱-۳- مبانی مدیریت عملکرد	
۱۰۷	* ۱-۱-۴- حوزه‌های مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد	
۱۰۹	* ۱-۱-۵- شیوه‌های اجرای برنامه مدیریت عملکرد	
۱۱۴	* ۳-۱-۵- نقش مدیریت عملکرد	
۱۱۹	* ۳-۱-۶- رویکردهای برنامه مدیریت عملکرد	
۱۲۳	* ۳-۱-۷- ترسیم روابط بین استراتژیک و مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE	
۱۲۳	۲-۳- فصل دو: برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد متدولوژی ORISE	
۱۳۳	* ۳-۲-۱- ساختار شکلی برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE	
۱۴۰	* ۳-۲-۲- نقش زیرساختی برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در ORISE در داده‌کاوی و هوش تجاری	
۱۴۸	* ۳-۲-۳- نقش زیرساختی برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در ORISE در مهندسی خلاقیت	
۱۵۷	* ۳-۲-۴- نقش زیرساختی برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در ORISE در برنامه‌ریزی جانشینی	

۱۷۷	* ۳-۲-۵- نقش زیر ساختی برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در رویکردهای نوین توزیع پاداش انگیزش
۱۷۴	* ۳-۲-۶- نقش زیر ساختی برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در طراحی مسیر رشد شغلی کارکنان
۱۸۱	۳-۲-۷- نقش زیر ساختی برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در طراحی و ایجاد کلینیک حل مسأله در سازمان
۱۸۶	* ۳-۲-۸- نقش زیر ساختی برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در ترویج دانش و اطلاعات
۱۹۳	* ۳-۲-۹- برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE و سیاست های کلان اقتصادی و اجتماعی
۲۰۲	* ۳-۲-۱۰- جایگاه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE در جامعه جهانی
۲۰۵	۳-۳-۳- فصل سه: ساختار تخصصی اجرا در برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE
۲۱۳	* ۳-۳-۱- ساختار شکلی سامانه جامع برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE
۲۲۳	* ۳-۳-۲- رویکردهای تخصصی تعیین سطوح در برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE
۲۳۴	۳-۳-۳- سطح یک: تعیین مأموریت و اهداف استراتژیک عملکرد
۲۴۱	۳-۳-۴- سطح دو: برنامه ریزی عملکرد کارکنان
۲۴۳	۳-۳-۵- سطح سه: ارزیابی و سنجش یکپارچه عملکرد کارکنان
۲۷۰	۳-۳-۶- سطح چهار: پالایش و دسته بندی ریز عامل های تحلیلی عملکرد

۲۸۷	۳-۳-۷- سطح پنج: طراحی و ایجاد بانک جامع اطلاعات عملکرد
۳۰۳	۳-۳-۸- سطح شش: تجزیه و تحلیل اطلاعات عملکرد کارکنان، حوزه‌ها و سازمان
۳۱۰	۳-۳-۹- سطح هفت: برنامه‌ریزی و توسعه بهبود عملکرد کارکنان، حوزه‌ها و سازمان
۳۴۴	دو فصلی آموزشی در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد ORISE
۳۴۷	۵- جمع‌بندی

در باره برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد کتاب‌ها و مقاله‌های فارسی منتشر شده است. در بین این نوشته‌ها فقط سهم اندکی به طرح نگاه نو در این باره و تشریح مفهومی آن اختصاص یافته است. از آنجا که علوی و چون مدیریت استراتژیک و مدیریت عملکرد مانند بسیاری از سیستم‌ها به کشور وارد شده است، بیشتر دانش آن در قالب تکنیک‌ها، روش‌ها و فرایندهای بکارگیری، رواج یافته و کمتر به مفهوم و فلسفه کاربرد آن پرداخته شده است. کتاب حاضر از جمله منابعی است که بر خور نوین با مفهوم استراتژی و مدیریت عملکرد دارد. در این کتاب نویسنده که از جمله اولین با تجربه در اجرا، و در عین حال آشنا با تئوری‌ها و مفاهیم مدیریت در سطح جامعه جهانی می‌باشد، با پردازش نوین یک رویکرد مدیریت تحول در سازمان‌ها به سؤالات زیادی که ممکن است ذهن مدیران به خود مشغول دارد، پاسخ می‌دهد.

نویسنده این اثر، از جمله مشاورین و طراحان سیستم‌های مدیریتی کشور می‌باشند که بسیاری از محافل علمی و پژوهشی با مقالات، آثار و اندیشه‌های او آشنایی دارند. طراحی، مشاوره و هدایت بسیاری از پروژه‌های عملیاتی در سازمان‌های معظم تولیدی و صنعتی و برخی دستگاه‌های اجرایی کشور، همراه با انتشار مقالات برگزیده و تدریس در دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت، از جمله اقداماتی است که ایشان طی سال‌های فعالیت و کسب مهارت‌های علمی و عملی مدیریت در این رشته داشته است. از جمله سوابق اجرایی ایشان در زمینه طراحی، مشاوره و اجرای برنامه‌های راهبردی مدیریت در پروژه‌های بهبود می‌توان به استقرار سیستم کیفیت‌آمیز چندین پروژه مدیریت بهبود در مجموعه‌های تولیدی و صنعتی و دستگاه‌های اجرایی کشور اشاره نمود. پروژه‌هایی که با موفقیت حاصل در استقرار برنامه‌های مورد نظر، علاوه بر دستیابی این مجموعه‌ها به نتایج عالی ترسیم شده در چشم‌انداز اجرا، موجبات دریافت اعطای رسمی تأیید صلاحیت علمی و عملی مشاور (نویسنده اثر) را از سوی مراجع معتبر صادر کننده گواهینامه‌های استقرار سیستم مدیریت کشور آلمان فراهم آورد. اقدامات ارزشمند نویسنده این اثر در نگاه‌شمار و مدیر چندین پروژه عملیاتی استقرار سیستم‌های مدیریتی بهبود در سازمان‌های بزرگ صنعتی و خدماتی کشور، تدریس و طراحی مدل‌های توانمند سازی سازمانی و سرمایه انسانی و ریاست هیئت‌مدیره

شرکت فرادانش سیستم پویا مجری تخصصی طراحی و تولید سامانه‌های هوشمند تعالی سازمانی از جمله فعالیت‌هایی می‌باشد که در کارنامه عملکرد نویسنده این اثر قابل مشاهده می‌باشد.

مطالبان این اثر که عمدتاً از جامعه مدیران ارشد و اجرایی سازمان‌ها پژوهش‌گران برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک حوزه سازمان و سرمایه‌های انسانی می‌باشند، با مطالعه این مجموعه ارزشمند می‌توانند با الگویی نحوه طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های زیر ساختی توانمند سازمان‌های انسانی و سرمایه انسانی در سازمان متبوع خود آشنا شوند. از جمله مباحث دارای قابلیت همسان‌سازی و بهره‌برداری از مدل زیرساختی مزبور می‌باشند می‌توان به برنامه‌هایی همچون برنامه‌ریزی جانشینی، طراحی مسیر رشد شغلی کارکنان، سیستم‌های نوین توزیع پاداش انگیزش کارکنان ارزیابی و سنجش مهارت‌های فردی کارکنان، طراحی و ایجاد کلیه مایه‌های حل مسئله در سازمان و مدیریت دانش و توسعه مهارت‌های مدیریتی اشاره نمود.

انتشارات نظری با رسالت توسعه دانش مدیریت از طریق انتشار آثار معتبر و برگزیده محققین و دانشمندان عصر حاضر، اقدام به انتشار این اثر با ارزش، گامی دیگر در راه اعتلای سطح مدیریت در کشور بردارد. در همین رابطه با توجه به رویکردهای نوین مطرح شده در این اثر ارزشمند، این ناشر قصد دارد تا در آینده با ترجمه این اثر به زبان‌های انگلیسی و آلمانی با همکاری نویسنده اثر، شرایط مناسبی

را جهت بهره‌برداری مخاطبان علاقمند به آثار این نویسنده را در خارج از کشور نیز فراهم آورد. همکاران ما در انتشارات نظری از نقش با معنایی که در اجرای این رسالت ایفا می‌کنند، تشنودند و تلاش در ارائه کاری با کیفیت و درخور وقت شما را از جمله ارزش‌های حاکم بر کار خود می‌دانند. امید است که حاصل کار ما رضایت شما را تأمین کند.

www.ketab.ir

پیش گفتار

با بررسی آثار و نتایج پیشرفت در جوامع صنعتی که مسیر توسعه را با غلبه بهر داری از ظرفیت‌های درونی جامعه، به سوی یک اقتصاد دانش محور هدایت نموده‌اند. مشاهده برخی راهبردهای مدیریتی جالب توجه است. راهبردهایی که اصول پیشرفت را بر پایه بهره‌برداری از دانش و نوآوری، ارتقای سطح کیفی ظرفیت‌ها، منابع و استعداد های موجود جامعه به سوی یک برنامه‌ریزی مناسب و کاهش سطح وابستگی‌ها به سایر کشورها تأثیر گذار بر اقتصاد از بیرون از جامعه سوق می‌دهد. مشاهده برخی آثار و نتایج ارزشمند اجرا در حوزه‌های اقتصادی جوامع موفق، در این زمینه بیان اقدامات دارد که به عنوان اقدامات زیربنایی توانسته موجبات ظهور پدیده‌های نو را در این جوامع فراهم آورد. پدیده‌هایی که ریشه در اقدامات همچون شناخت کامل ظرفیت‌های موجود، و برنامه‌ریزی مناسب در بهره‌برداری مؤثر از آن‌ها، ارزیابی و تحلیل مؤثر عملکرد تجربیات در دستیابی به اهداف و برنامه‌های از پیش تعیین شده در چشم‌انداز شناسایی فرصت‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی و توسعه بهبود عملکرد مجریان در دستگاه‌های اجرایی کشور و حوزه‌های صنعتی داشته است.

با بررسی آثار پیشرفت در جوامع صنعتی همچون کشور ژاپن در آسیای شرقی، کشوری که از نظر منابع زیرزمینی و بسیاری از ظرفیت‌های غنی شده معدنی در شرایطی حداقلی به سر می‌برد و به واسطه شرایط جغرافیایی حضور در یک منطقه پرخطر همواره متحمل آثار زیان‌بار بلایای طبیعی می‌گردد. برخی رویکردهای مدیریتی توانسته توجه بسیاری از اندیشمندان علوم مدیریت را به خود جلب نماید. جبهی از منظر تحسین به یک جامعه علاقمند به توسعه در یکی از کشورهای آسیای شرقی می‌نگرد. بهره‌برداری از یک منبع غنی خدا دادی به سرمایه‌ای موجود در این جامعه، که آن‌ها خود، این منبع را قشر خاکستری مندان‌ها می‌نامند، توانسته در یک مدت زمان محدود، شرایطی را ایجاد نماید که این کشور فقیر از نظر سرمایه‌های زیرزمینی را در برهه‌ای از تاریخ تبدیل به یکی از قدرت‌های منطقه‌ای تولید ثروت در جامعه جهانی نماید.

در مثالی دیگر، با بررسی پیشرفت صنعتی در طراحی و تولید سیستم‌های هوشمند نرم‌افزاری در کشور هند و اقدامات مؤثر دانشمندان و محققین این کشور در صادرات سلول‌های نرم‌افزاری که در قالب دانش تولید نرم‌افزار و خدمات فنی و مهندسی آن به خارج از کشور هند صادر می‌گردد، به موفقیت‌های شایان توجهی دست یافتند. این اقتصاد که تکیه بر دانش روزآمد شده محققین و دانشمندان در کشور هند دارد، توانسته علاوه بر ارتقای سطح کیفی عملکرد محققین،

موجبات جذب سرمایه‌های قابل توجه از محل صادرات این دانش برای کشور هند را فراهم آورد.

این سؤال همواره مطرح است: آیا با تکیه بر ظرفیت‌های موجود در یک جامعه بدون بهره‌برداری از علوم روزآمد شده مدیریتی می‌توان این تجربه فرصت‌ها را رقم زد؟ در پاسخ به این سؤال با مراجعه به سوابق اندیشمند علم مدیریت در کشور ژاپن، این نکته حائز اهمیت است که از بهره‌برداری از قشر خاکستری مغز انسان‌ها، این کشور را به سوی بهره‌برداری از جدیدترین رویکردهای مدیریتی سوق داده و در این مسیر هزینه‌های بسیار را نیز متحمل گردیده است، هزینه‌هایی از جنس هزینه فرصت. در این روش، ارتقای سطح فعالیت‌های فرهنگی بهره‌برداری از منابع و مدیریت آن بهره‌برداری به موقع و مؤثر از توانمندسازهای سازمانی و سرمایه انسانی، متناسب با برنامه‌های توسعه و پیشرفت اقتصادی و فرهنگی جامعه و سیاست‌های دیگر که در این مقال نمی‌گنجد.

در این کتاب با توجه به دانش روزآمد شده مدیریتی یکی از ابزارهای توانمندسازی سازمانی که آثار و نتایج آن در بهبود وضعیت اقتصادی جامعه و بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد می‌پردازیم. توانمندسازی، که تکیه بر دانش روزآمد شده برنامه‌ریزی استراتژیک از یکسو و برنامه مدیریت عملکرد فرد، تیم و سازمان از سوی دیگر دارد و مدلی تلفیقی است، از ۲ محصول

ارزشمند مدیریتی بهبود در کالبد یک نسخه توانمندسازی سازمانی، نسخه‌ای که با قابلیت‌های بالای برنامه‌ریزی و ایجاد تحول در دستگاه‌های بهره‌بردار و انعطاف در طراحی و تولید یک سامانه هوشمند نرم‌افزاری با ۷ زیرسامانه تخصصی، مجموعه‌ای ارزشمند از یک نسخه نرم‌افزاری روز آمد شده توانمند سازی سازمانی، با قابلیت برقراری ارتباط با سایر سامانه‌های مدیریتی موجود در سازمان می‌باشد. این مجموعه ارزشمند که بر پایه دانش روزآمد شده برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عمل کرد، قابل طراحی و پیاده‌سازی در قالب یک نسخه کامل نرم‌افزاری به عنوان یکی از سامانه‌های هوشمند تعالی سازمانی می‌باشد. با توجه به ویژگی‌های خاص طراحی سیستم و بهره‌برداری از جدیدترین نسخه‌های دانش در سطح جامعه جهانی در حوزه طراحی و تولید نرم افزار، ظرفیت‌های بالای صادرات دانش طراحی، تولید سامانه و خدمات فنی و مهندسی به خارج از کشور به عنوان یک محصول صادراتی دانش بنیان می‌باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عمل کرد متدولوژی ORISE، پدیده‌ای نو در دانش طراحی و ایجاد سیستم‌های نظام‌مند توسعه بهبود در دستگاه‌های اجرایی و مجموعه‌های تولیدی صنعتی می‌باشد. پدیده‌ای که تاکنون دانش طراحی و تولید ساختارهای نو

رویکرد بهره‌برداری از سامانه‌های هوشمند نرم‌افزاری در اختیار تعداد محدودی از کشورهای پیشرفته بوده است.

هم اکنون با گذر از طراحی بسیار پیچیده و یکپارچه سازی رویکردهای تبادل اطلاعات بین ۲ حوزه مستقل برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE می‌توان اینگونه بیان نمود، که حاصل تحقیقات گسترده صورت پذیرفته، خود را در محصولی نمایان می‌سازد که قابلیت‌های برقراری ارتباط با سایر رویکردهای مدیریتی توسعه، پیام‌آور استیجایی جامعه ایرانی به اطلاعات طراحی و تولید این مدل با بهره‌برداری از سامانه‌های هوشمند تعالی سازمانی می‌باشد. محصولی که دانش طراحی و تولید آن با بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند تعالی سازمانی تبادل اختیار چند کشور پیشرفته صنعتی بوده و در حال حاضر در قالب یک محصول بومی شده در داخل کشور قابل طراحی، پیاده‌سازی و توسعه در تطابق با نمونه‌های مشابه خود در کشورهای پیشرفته صنعتی می‌باشد. این کشور که حاصل تحقیقات گسترده صورت پذیرفته در سالیان متمادی مطالعات بررسی آثار بزرگان عصر حاضر علوم مدیریت و ممارست بر دستیابی به مفسر طراحی و تولید مدل در چارچوب یک فرهنگ غنی شده ایرانی می‌باشد به مدیران دستگاه‌های اجرایی، واحدهای تولیدی و صنعتی و پژوهشگران عرصه برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک این امکان را می‌دهد تا با

آشنایی با چارچوب‌های طراحی این مدل، زمینه‌ساز ایجاد تحول در دستگاه متبوع خود باشند.

برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد در چارچوب ORISE حاصل تحقیقاتی است که اینجانب در سال ۱۳۸۷ آغاز نموده و تاکنون با توجه به مطالعات گسترده بر آثار و نتایج مطالعات و تحقیقات جامع صنعتی در کشورهای پیشرفته تداوم دارد. در عصر یکی از روزها هفته در سال ۱۳۸۷ که در حوزه تحقیقات کاربردی پیرامون طراحی اقتصاد یک رویکرد توسعه در برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک، سرمایه‌گذاری مشغول مطالعه بر نظریه‌های مدیریتی ارائه شده از بزرگان علوم مدیریت در حوزه سازمان و سرمایه‌گذاری بودم، جمله‌ای از یکی از بزرگان عصر حاضر توجه مرا به خود جلب نمود، جمله‌ای که تا مدت‌ها ذهن من مشغول به خود نموده بود و به دنبال کشف پیامی بودم که در این نظریه نهفته بود.

بیل گیتس پایه‌گذار مایکروسافت، علمی علمی با محققین این شرکت پیرامون ارائه یک تعریف جامع از سازمان یوبا اشاره نمود (ساختار ارزشمند، ساختاری است که با تمرکز بر سرمایه‌های موجود و با تکیه بر تحلیل، دغدغه‌ای جز توسعه نداشته باشد).

این مطلب را بارها و بارها در ذهن خود مرور کردم. چه چنانچه نظریه‌ای بر کدامین اصول مدیریتی استوار است و چرا گیتس در این زمان اینگونه سخن می‌گوید؟

مدت‌ها بعد با مطالعه برنامه‌ریزی‌ها و بررسی روند سیر توسعه در حوزه تحقیق و توسعه محصولات شرکت مایکروسافت، متوجه این مطلب گردیدم که گیتس مسیر توسعه را با این پیام مدیریتی برای سازمان خود ترسیم نموده است. پیامی که در آن با نگرشی به زمندی‌های جامعه بشری به ابزارهای تحلیل‌گر پیشرفته آماری در آینده، از طراحی و تولید محصولی ارزشمند دارد. محصولی که با قابلیت‌های بالایی همسان‌سازی با سایر محصولات دیگر، بتواند با تمرکز بر هدایت کار ترسیم شده در چشم‌انداز توسعه در سازمان و بررسی ظرفیت‌ها، مورد استفاده در ساختار اجرایی سازمان، ارزیابی و مدیریت عملکرد را به سمت سوی تجزیه و تحلیل رویدادهای موجود در سازمان سوق دهد و حاصل این تجزیه و تحلیل را در برنامه‌ریزی و توسعه بهبود عملکرد سازمان مورد بهره‌برداری قرار دهد. آری این پیام مدیریتی گیتس، بیان یک تحول جدید در عرصه ارزیابی و مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های پویا و علاقه‌مند به توسعه در حوزه‌های مختلف دارد. پیامی که در آن به این نکته می‌پردازد که، یک سازمان ارزشمند با ساختاری منعطف، توانایی به گونه‌ای نظام‌مند در مسیر توسعه به بهره‌برداری از ابزارهای تحلیل خود در شناسایی فرصت‌های استراتژیک بپردازد. فرصت‌های استراتژیک حاصل ارزیابی فرصت‌های بهبود در سازمان می‌باشند، که در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در یک سازمان رقم خورده و در

برنامه‌ریزی اجرا، شکل می‌گیرد. در بررسی آثار ارائه شده توسط اندیشمندان حال حاضر علوم مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها نیازمند ایجاد یک انسجام و رابطه‌ای عمیق با آثار و نتایج حاصله از اجرای برنامه مدیریت عملکرد می‌باشد. آثاری که با تجزیه و تحلیل نتایج عملکرد در کلیه لایه‌های تخصصی سازمان، بتواند اطلاعات مناسبی را جهت یک برنامه‌ریزی مطلوب در اختیار جامعه مدیران تصمیم‌ساز در سازمان، جهت یک برنامه‌ریزی مؤثر در دوره‌های آتی قرار دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک از بدو پیدایش در دهه ۱۹۶۰ تا به امروز، همواره نوید بخش تحول و موفقیت بوده است. در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته‌اند و در اثر تلاش‌ها، مفاهیم و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک تکامل زیادی یافته است. بسیاری از محققین تلاش‌های خود را به چگونگی تکوین استراتژی‌ها متوجه ساخته و روش‌های متعددی را نیز برای این منظور ارائه کرده‌اند. این روش‌ها به دو گروه کلی قابل تفکیک است: گروه اول شامل روش‌هایی است که تکوین استراتژی را به صورت یک فرآیند تحلیلی و در قالب دستورالعمل‌های مشخصی پیشنهاد می‌کنند. این روش‌ها را می‌توان تحت عنوان روش‌های

تجویزی^۱ طبقه‌بندی کرد. گروه دوم شامل نظریاتی است که استراتژی اثربخش را حاصل خلاقیت می‌دانند. این رویکرد از ارائه دستورالعمل مشخصی برای تدوین استراتژی اجتناب کرده و به جای آنکه بر ارائه الگوی مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر بپردازد، بر خطوط انعطاف برای فراهم شدن زمینه خلق استراتژی تأکید دارد و بدین لحاظ با آن رویکرد توصیفی^۲ شناخته می‌شود. صاحب‌نظران این مکتب، توسعه تفکر استراتژیک را زیربنای دستیابی به استراتژی اثربخش دانسته و آن را مؤثرتر از دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به‌شمار می‌آورند.

برنامه‌ریزی استراتژیک با کاربرد انطباقی با برنامه مدیریت عملکرد چارچوب ORISE در مفهوم خود را توجیه می‌کند. استوار است، که در آن با بررسی مدل طرح تجاری یک سازمان می‌توان به چگونگی نحوه طرح‌ریزی و تبیین چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌های یک سازمان در دستیابی به یک استراتژی اثربخش مبادرت برد. هنگامی که به آمار شکست ۹۰٪ از برنامه‌ریزی‌های استراتژیک توجه شود، ارزشی از این موضوع بیشتر آشکار می‌شود. امروز تعداد شرکت‌های بزرگ جهان در فولاد سازی آمریکا (U.S.Steel) که در اثر یک استراتژی اشتباه در تاریخ عبرت‌آموز قرن گذشته محو شده‌اند بی‌شمار است. برخی دیگر

1-Perscriptive Approach

2- Discriptive Approach-

همچون شرکت برق انتاریوهایدرو (OntarioHydro) در کانادا نیز ۳۶ میلیارد دلار بدهکاری و هزاران مگاوات ظرفیت تولید بدون مشتری را نتیجه یک استراتژی غلط می‌کنند.

در این کتاب با پرداختن به مدل‌های مفهومی اجرا، در برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد تعیین اهداف، برنامه‌ها و معیارهای پذیرش تعیین شدیم در مکانیزم طرح‌ریزی اقدامات بر اساس اهداف، به دنبال برقراری ارتباط بین ۲ حوزه مستقل برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد با یکدیگر و تطبیق یافته و به تشریح چگونگی نحوه طراحی و پیاده‌سازی این مدل در سازمان می‌پردازد.

با توجه به ویژگی‌های نظام اداری کشور و فرهنگ حاکم بر سازمان‌های مختلف در حوزه تولید کالا و خدمات، که نیازمند بهره‌برداری از رویکردهای مدیریت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد می‌باشند، به نظر می‌رسد مدل برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد چارچوب ORISE از امتیازات خاصی برای بهره‌برداری در دستگاه‌های اجرایی کشور و واحدهای تولیدی و صنعتی برخوردار باشد.

کتاب در ۲ بخش و ۵ فصل به تشریح روند برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد متدولوژی ORISE می‌پردازد و مدل نسبتاً مفصل آن، سوابق و مفاهیم اساسی مورد نظر در این حوزه را مورد بررسی قرار می‌دهد. حال که به چگونگی شکل‌گیری این اثر

می‌نگریم، آن را به عنوان یک رویکرد نوین مدیریتی که حاصل
مطالعات و تحقیقات گسترده صورت پذیرفته بر آثار اجرا در جوامع
مختلف می‌باشد، بسیار آموزنده و سودمند می‌بینیم. امیدوارم که شما
نیز با مطالعه این کتاب نکته‌ها بیاموزید. همچنانکه من در نگارش آن
باز آموختم.

مشاور و طراح مدل‌های توانمندسازی سازمانی

محسن لاسمی