

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک

راهنمای عمل برای
سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

جان ام. برایسون
فارنوم کی. الستون

ترجمه
دکتر سید محمد اعرابی (Ph.D.)
مصطفی تقی‌زاده قمی (MBA)

- سرشناسه : برایسون، جان مور، ۱۹۴۷ - م.
Bryson, John Moore
- عنوان و نام پدیدآور : خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک : راهنمای عمل برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی / جان ام. برایسون، فارنوم کی، آلستون ؛ ترجمه محمد اعرابی، مصطفی تقی‌زاده‌قمی.
- مشخصات نشر : تهران: مهکامه، ۱۳۸۸.
- مشخصات ظاهری : ۲۱۰ ص: جدول.
- شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۲۸۲۷-۳۹-۸ ریال: ۴۷۰۰۰
- وضعیت فهرست نویسی : فیپا
- یادداشت : عنوان اصلی: Creating and implementing your strategic plan : a workbook for public and nonprofit organizations, 2nd ed, 2005
- یادداشت : کتاب حاضر با عنوان "تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک : کتاب راهنما برای سازمان‌های عمومی، دولتی و غیرانتفاعی" توسط انتشارات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، اداره انتشارات و چاپ در سال ۱۳۸۶ منتشر شده است.
- یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۹۵-۱۹۶.
- عنوان دیگر : تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک: کتاب برای سازمان‌های عمومی، دولتی و غیرانتفاعی.
- موضوع : برنامه‌ریزی استراتژیک
- موضوع : سازمان‌های غیرانتفاعی - مدیریت
- موضوع : علوم اداری
- شناسه افزوده : آلستون، فارنم کی، ۱۹۴۵ - م.
- شناسه افزوده : Alston, Famum K
- شناسه افزوده : اعرابی، محمد - ۱۳۳۰ - مترجم
- شناسه افزوده : تقی‌زاده‌قمی، مصطفی، ۱۳۶۲ - مترجم
- رده‌بندی کنگره : ۱۳۸۸ ق۴/ب۲۸/HD۳
- رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۱۲
- شماره کتابشناسی ملی : ۱۹۷۴۱۴۸
- نام کتاب: خلق و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک
- مترجم: دکتر سید محمد اعرابی - مصطفی تقی‌زاده‌قمی.
- ویراستار: راحله قنبری
- ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی
- ناشر: مهکامه
- حروف چینی: الوهاب
- نوبت چاپ: اول / ۸۹
- شماره شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۸۲۷-۳۹-۸
- تیراژ: ۱۵۰۰
- قیمت: ۴۷۰۰۰ ریال
- لیتوگرافی: نگین
- چاپ و صحافی: دالاهو
-
- مراکز بخش: ۱- تهران- خیابان انقلاب- خیابان ۱۲ فروردین- کوچه بهشت انین- پلاک ۲۱- طبقه دوم- نشر و بخش مهکامه- تلفن: ۶۶۴۹۷۰۵۰ - ۶۶۹۶۱۵۰۹
- ۲- میدان انقلاب- بین خیابان ۱۲ فروردین و اردیبهشت- کتابفروشی آگاه- تلفن: ۶۶۴۶۷۳۳۳ - ۶۶۴۶۰۹۳۲
- ۳- تهران- روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران- پلاک ۱۴/۵۲- کتابفروشی گوهر- تلفن: ۶۶۴۶۶۲۰۳
- ۴- انتشارات پژوهشگانه مدیریت سما
- شهرک غرب- فاز ۷- بلوار دریا- خیابان شفق- شماره ۵- واحد ۴- فاکس ۸۸۳۷۴۵۵۵



از زمانی که ویرایش اول این کتاب در سال ۱۹۹۶ که همراه با ویرایش دوم کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی^۱ (Bryson, 1995) بود، چاپ شد، برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک شیوه حیات برای اکثر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مطرح شد. بسیار خوشحالیم که از طریق این تألیفات و به واسطه انجام عملی بیش از ۴۰۰ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک کلان، نقشی را در بوجود آوردن این تغییر ایفا کرده‌ایم.

چرا برنامه‌ریزی استراتژیک یک عمل استاندارد برای اکثر سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی شد؟ دلایل بسیار واضح است، زیرا سازمان‌ها و جوامع دولتی و غیرانتفاعی با مجموعه چالش‌های گیج‌کننده که شامل موارد زیر است، مواجه هستند:

■ تغییر کردن و افزایش (یا کاهش) یافتن معنادار تقاضا برای برنامه‌ها، خدمات و محصولات‌شان

■ تقاضا برای جوابگویی بیشتر و شیوه حکومت بهتر

■ ذینفعان صریح^۲ و فعال‌تر شامل کارکنان، مشتریان، ارباب رجوعان و شهروندان

■ به اوج رسیدن (گاهی اوقات مبهم بودن) عدم اطمینان درباره آینده

■ فشار برای بازسازی^۳ و مهندسی مجدد^۴ خودشان، جهت بهبود مستمر کارایی،

اثربخشی و کیفیت فرایندهایشان؛ و همکاری یا رقابت اثربخش‌تر برای ارائه

1. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations

2. Vocal

3. Reinvent

4. Reengineer

خدمات بهتر به مشتریان کلیدی داخلی و خارجی

■ نیاز به یکپارچه کردن انواع مختلف برنامه‌ها (استراتژیک، کسب و کار، بودجه‌ای، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های مالی بعلاوه برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت)

■ دشواری زیاد در کسب منابعی که آنها برای انجام مأموریت‌شان لازم دارند.

رهبران و مدیران سازمان‌ها و جوامع اگر می‌خواهند تعهدات قانونی، اخلاقی و حرفه‌ای‌شان را به صورت موفقیت‌آمیزی انجام دهند، بایستی در حال و آینده به صورت استراتژیک فکر و عمل کنند. اگر این سازمان‌ها و جوامع بخواهند رقابت کنند، حیات داشته باشند و شکوفا شوند و اگر بخواهند ارزش عمومی واقعی ایجاد کنند و خدمات عمومی ارائه دهند، برنامه‌ریزی استراتژیک یک اجبار برای آنها خواهد بود.

این کتاب مسائل کلیدی در طراحی یک فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک جامع، از مراحل اولیه تا پس از اجرا، بازنگری و ارزیابی آن را بررسی می‌کند. گرچه در این کار ما فقط به عناصر اصلی این فرایندها اشاره می‌کنیم. بنابراین ما توصیه می‌کنیم که این کتاب همراه با ویرایش سوم کتاب *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی* (Bryson, 2004) استفاده شود^۱، کتابی که در متن آن رهنمودهای بیشتری برای این کتاب و کاربرگها قرار دارد، اطلاعات در مورد دیگر مسائل مهم فراهم شده است، جزئیات مرتبط بازبینی شده است و استفاده‌کنندگان از هشدارهای^۲ مهم، مطلع می‌شوند.

به علاوه این کتاب جایگزینی برای مشاوره‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حرفه‌ای داخلی یا خارجی و خدمات تسهیلاتی که اغلب در خلال تلاش‌های معطوف به

۱. برای مطالعه بیشتر به کتاب‌های زیر مراجعه نمائید:

* جان ام. برایسون، برنامه‌ریزی استراتژیک (در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی)، مهدی خادمی گراشی، قربان برازینا، گروه صنعتی آریانا، چاپ اول، ۱۳۸۸.

* فرد آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی، علی پارساتیان (دفتر پژوهش‌های فرهنگی)، چاپ ۱۵، (۱۳۸۸)

* جی، دیوید هانگر، توماس ال. ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، سید محمد اعرابی، حمیدرضا رضوانی (دفتر پژوهش‌های فرهنگی)، چاپ چهارم، (۱۳۸۹)

* سید محمد اعرابی، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۹.

برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است، نمی‌باشد. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به اندازه‌ای مهم و مشکل است که بایستی از کسی که این کار را انجام می‌دهد حمایت شود، این حمایت ممکن است باعث عوض شدن موفقیت، تلاش‌های با ارزش، تأخیرها یا شکست یا حتی کامل شدن فرایند بدون ایجاد نتایج با ارزش، شود.

مخاطبان کتاب

این کتاب عمدتاً برای رهبران، مدیران، برنامه‌ریزان، کارشناسان و دیگر ذینفعان سازمان‌ها و جوامع دولتی و غیرانتفاعی در نظر گرفته شده است. با این وجود افراد بسیاری نیز در سازمان‌های بخش خصوصی از ویرایش اول این کتاب استفاده کردند، زیرا با سازمان‌هایشان کسب و کاری دارند که به صورت مستقیم با سازمان‌های دولتی یا غیرانتفاعی مربوط است یا آنها یک رویکرد عمومی قابل اجرا برای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌شان یافته‌اند. ما همچنین متوجه شدیم افراد زیادی از این رویکرد برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک خصوصی‌شان استفاده می‌کنند، به عبارت دیگر، برای خودشان به صورت شخصی استفاده می‌کنند. بنابراین مخاطبین ویرایش دوم این کتاب عبارتند از:

افراد علاقمند به بررسی کاربرد برنامه‌ریزی استراتژیک برای خود، سازمان، شبکه یا جامعه‌شان

حامیان، کارفرمایان و سرمایه‌گذاران فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک

تیم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

مشاوران و تسهیل‌گران فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

اساتید و دانشجویان برنامه‌ریزی استراتژیک

مواردی که این کتاب برای استفاده آنها مناسب خواهد بود:

این کتاب برای استفاده افراد و گروه‌های متنوعی طراحی شده است:

سازمان‌ها به عنوان یک کل

بخش‌های سازمان (دپارتمان‌ها، بخش‌ها، دفاتر، شعب، واحدها)

برنامه‌ها، پروژه‌ها، فرایندهای کسب و کار، و بخش‌های وظیفه‌ای (همچون پرسنلی، مالی، خرید، مدیریت اطلاعات) که اجزای اداری مرتبط درون یک سازمانند

برنامه‌ها، پروژه‌ها، فرایندهای کسب و کار، و خدمات که بیش از یک سازمان را در بر می‌گیرند

شبکه‌ها یا گروه‌های سازمانی

جوامع

و هرازگاهی افراد

در کاربرگ‌ها عموماً فرض بر این است که تأکید بر تلاش‌های معطوف به برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک سازمان می‌باشد. اگر تأکید شما بر چیز دیگری است، لطفاً کاربرگ‌ها را متناسب با آن اصلاح و سازگار نمایید.

چگونه این کتاب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را تسهیل می‌کند

♦ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک "شفاف"، قابل فهم و قابل وصول ساخته شده است. گرچه ساده‌سازی یک فرایند پیچیده متحمل پذیرش ریسک است، ولی این رویکرد در صدها فعالیت برنامه‌ریزی استراتژیک امتحان شده است.

♦ نگرانی در مورد فرایند به وسیله ارائه مدل‌های ساده و منعطف، راهنمایی‌های قدم به قدم، و کاربرگ‌هایی که به راحتی قابل فهم‌اند، برطرف شده است.

♦ حامیان، رهبران، مشاوران و تسهیل‌گران فرایند، با ابزارهایی که برای هدایت کردن تفکر و عمل در مورد کل فرایند استراتژیک یک گروه یا سازمان نیاز خواهند داشت، گردهم می‌آیند.

♦ فرایند پیچیده برنامه‌ریزی استراتژیک به گام‌های قابل کنترل تقسیم می‌شود.

♦ با استفاده از این کتاب می‌توان پیشرفت کار را مستند و از کارهایی که بایستی در فرایند انجام شود، پیروی کرد.

♦ ارتباط بین مشارکت‌کنندگان فرایند، بوسیله رویکرد ساختار یافته این کتاب آسان می‌شود.

♦ در استفاده از کاربرگ‌ها نتایج قابل ملاحظه‌ای ایجاد می‌شود، و شامل چیزهایی

است که برای ایجاد یک برنامه استراتژیک، ضروری می‌باشد. این نتایج می‌تواند باعث هدایت بحث‌ها و فرایند شود و نیاز برای تغییرات مهم را تحقق بخشد.

مرور کلی بر مطالب کتاب

این کتاب به دو بخش تقسیم شده است:

- بخش اول به ارائه نگرشی کلی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایند اجرای آن و مزایایی که بواسطه استفاده از آن به دست می‌آید می‌پردازد. این بخش دربرگیرنده مفاهیم و فرایند تغییر استراتژیک شامل کاربرگ‌های ارزیابی آمادگی است.
- بخش دوم تمام ده گام کلیدی فرایند را با جزئیات کامل پوشش می‌دهد. توصیف هر گام شامل اهداف، نتایج مطلوب و راهنمایی‌هایی برای کاربرگ‌ها جهت تسهیل فرایند می‌باشد.

دکتر سید محمد اعرابی

رئیس پژوهشکده مدیریت سما

و

استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

فهرست مطالب



پیشگفتار ۱

بخش ۱ / مرور اجمالی

مقدمه.....	۳
مفاهیم و فرایند تغییر استراتژیک.....	۱۷
کاربرگ‌های ارزیابی آمادگی.....	۳۱
۱ نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها (یا تهدیدها).....	۳۳
۲ موانع برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۷
۳ هزینه‌های مورد انتظار برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۸
۴ مزایای مورد انتظار برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۹
۵ آیا ما بایستی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام دهیم؟.....	۴۰

بخش ۲ / خلق و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک: ده گام اصلی

گام ۱ ■ توافق برای شروع فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۴۳
کاربرگ	
۶ برای تلاش معطوف به برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی کنید.....	۴۷
گام ۲ ■ شفاف‌سازی الزامات سازمانی.....	۵۳
کاربرگ	
۷ بررسی الزامات.....	۵۵
۸ زمینه‌ای برای بحث‌های گروهی الزامات سازمانی.....	۵۶

گام ۳ ■ تعریف و شناسایی ذینفعان، بیان مأموریت، ارزش‌ها و ترسیم چشم‌انداز

اولیه ۵۸

کاربرگ

۹ شناخت ذینفعان ۶۴

۱۰ تحلیل ذینفعان بیرونی ۶۶

۱۱ تحلیل ذینفعان درونی ۶۸

۱۲ ذینفعان درگیر بیرونی کلیدی ۷۰

۱۳ ذینفعان درگیر درونی کلیدی ۷۲

۱۴ بیانیه مأموریت ۷۴

۱۵ بیانیه ارزش‌ها ۷۷

۱۶ ترسیم چشم‌انداز اولیه ۷۹

گام ۴ ■ ارزیابی محیط برای شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و چالش‌ها ۸۳

کاربرگ

۱۷ نقاط قوت درونی ۸۶

۱۸ نقاط ضعف درونی ۸۷

۱۹ فرصت‌های بیرونی ۸۸

۲۰ چالش‌های بیرونی ۸۹

۲۱ قابلیت‌های متمایز ۹۰

گام ۵ ■ شناخت و چارچوب مسائل استراتژیک ۹۳

کاربرگ

۲۲ شناخت فردی مسائل استراتژیک ۹۸

۲۳ فهرست نهایی مسائل استراتژیک کلیدی ۱۰۰

۲۴ بیانیه مسائل استراتژیک کلیدی ۱۰۲

۲۵ مسائل استراتژیک در مقابل مسائل عملیاتی ۱۰۴

گام ۶ ■ تدوین استراتژی برای مسائل استراتژیک ۱۰۵

کاربرگ

۲۶ سؤال‌های کلیدی برای شناسایی استراتژی‌ها ۱۰۹

۲۷ بیانیه استراتژی ۱۱۲

۲۸	معیار ارزیابی استراتژی‌های پیشنهادی.....	۱۱۴
۲۹	چک لیست برای تصمیم‌گیری در مورد محتوای برنامه استراتژیک.....	۱۱۶
گام ۷ ■ بررسی و انتخاب برنامه استراتژیک.....		
	کاربرگ	۱۱۹
۳۰	بررسی برنامه و تطبیق فرایند.....	۱۲۲
۳۱	ارزیابی برنامه.....	۱۲۶
گام ۸ ■ ایجاد چشم‌انداز سازمانی اثربخش برای آینده.....		
	کاربرگ	۱۲۷
۳۲	چشم‌انداز موفقیت.....	۱۳۰
گام ۹ ■ تدوین فرایند اجرای مؤثر.....		
	کاربرگ	۱۳۳
۳۳	ارزیابی برنامه‌ها، خدمات و پروژه‌های جاری.....	۱۳۶
۳۴	ارزیابی برنامه‌ها، خدمات، و پروژه‌های پیشنهادی در طرح استراتژیک.....	۱۳۷
۳۵	اولویت‌بندی برنامه‌ها، خدمات و پروژه‌ها.....	۱۳۸
۳۶	برنامه‌ریزی عملیاتی.....	۱۳۹
گام ۱۰ ■ بازنگری استراتژی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.....		
	کاربرگ	۱۴۱
۳۷	بهبود استراتژی‌های جاری.....	۱۴۳
۳۸	بهبود فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۱۴۴
پیوست.....		
	الف) خطوط راهنمای طوفان ذهنی.....	۱۴۵
	ب) خطوط راهنمای کارت سفید.....	۱۴۷
	ج) پرسشنامه مدل ذینفع (یا مشتری) خارجی برای سازمان XYZ.....	۱۴۸
	د) پرسشنامه مدل ارزیابی ذینفع داخلی برای سازمان XYZ.....	۱۴۹
	هـ) تحلیل و گزارش‌دهی نتایج پیمایش.....	۱۶۴
	واژه‌نامه.....	۱۸۹
	منابع.....	۱۹۱
		۱۹۵