

مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی

ره‌گذار دستیابی کارآمد به اهداف مهم سازمانی

دکتر اسکان نیوشا



انتشارات اککا

Ecks Publishing

سرشناسه	: نیوشا، اشکان، ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی: ره گذار دستیابی کارآمد به اهداف مهم سازمانی / اشکان نیوشا؛ ویراستار فنی و ادبی علی کج کلاه.
مشخصات نشر	: تهران: اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۷ ص.
شابک	: ۳۵۰۰۰ ریال : ۷ - ۶۹۰۹۴۵ - ۶۲۲ - ۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
یادداشت	: نمایه.
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی
موضوع	: Strategic planning
موضوع	: سازمان -- مدیریت
موضوع	: Organization -- Management
شناسه ورود	: کج کلاه، علی، ۱۳۷۳ -، ویراستار
شناسه افزودن	: اتکا، مرکز تحقیقات و نوآوری، انتشارات
رده بندی کنگر	: HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۶۱۹۰۱۳۱

عنوان:	مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی
نگارش:	اشکان نیوشا
ویراستار فنی و ادبی:	علی کج کلاه
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۹ / ۱
شمارگان:	۱۰۰ نسخه
طراح جلد:	میلاد قاسریپور
شابک:	۹۷۸ - ۶۲۲ - ۶۹۰۹۴۵ - ۷
قیمت:	۳۵۰۰۰ ریال



انتشارات اتکا
Etkapublishing

کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به انتشارات سازمان اتکا است.
هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.
نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی اتکا، انتشارات اتکا
تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ | ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵
وبسایت: www.etkapublishing.ir | ایمیل: info@etkapublishing.ir

پیش‌گفتار

هر راه به جز راه تو کج خواهد شد

بی لطف تو آسمان فلج خواهد شد

ما منتظران اگر بخواهیم همه

سالی همان سال فرج خواهد شد

(شعر از: سید مجتبی شجاع)

سازمان اتکا پرسابقه‌ترین هلدینگ‌های تولیدی کشور است. کارخانه روغن شماره یک ورامین در سال ۱۳۵۷ از هفتاد سال گذشته مشغول خدمت‌رسانی به ملت ایران بوده است. این سازمان با مأموریت اولیه تأمین غذای خوراکی و ضروری (البسه، شوینده و غیره) نیروهای مسلح کشور تأسیس شد. این مأموریت خطیر را به نیازمندان از تاب‌آوری زنجیره تأمین مواد اولیه ضروری در هر بخش اقتصادی کشور بوده است. گسترده‌ترین ایران و به تبع آن پهنای اسکان و مأموریت‌های نیروهای مسلح کشور، اتکا را به سمت یک شبکه توزیع منظم بسیار گسترده پیش رانده است؛ تا جایی که امروزه عموم مردم با عنوان «اتکا» و گسترده‌ترین فروشگاه زنجیره‌ای کشور می‌شناسند؛ به‌طوری که فروشگاه‌های اتکا در دورافتاده‌ترین کشورهای هم مشغول خدمت‌رسانی به نیروهای مسلح، خانواده‌های محترم ایشان و مردم شریف ایران هستند.

مدیریت این مجموعه پیچیده تأمین، تولید و توزیع، تنها با بهره بردن از آخرین دانش‌ها، ابزارهای مدیریت تولید و عملیات روز ممکن بوده است. تا جایی که اتکا را می‌توان قطب دانش

مدیریت تولید و عملیات دهه‌های گذشته نامید. سربلندی خانواده اتکا در تأمین نیازمندی‌های ضروری رزمندگان در هفت سال دفاع مقدس گواه تعهد تک‌تک خدمتگزاران ملت ایران در این سازمان و بالندگی مجموعه دانش‌های مدیریتی در اتکا است.

در سال‌های بعد، مأموریت خطیر تنظیم بازار کالاهای ضروری کشور نیز به سازمان اتکا سپرده شد. چنین مأموریتی اما دشواری دوچندانی داشت. زیرا تحلیل و پیش‌بینی تغییر نیازمندی‌های ضروری ده‌ها میلیون نفر، اتخاذ تدابیر لازم بر کشاورزی، تأمین و تولید آن، و هم‌چنین اطمینان‌یابی از استواری و ثبات این شبکه تأمین کاری بسیار پیچیده است.

برای انجام این مأموریت‌های خطیر، سازمان اتکا به گستردگی از انواع حوزه‌های دانش مدیریت، از جمله، مدیریت مالی، مدیریت پروژه، مدیریت دانش، مدیریت سرمایه‌های انسانی مدیریت فرایندی و مدیریت ریسک بهره‌برداری می‌کرد.

برای پشتیبانی و پیش‌انی مجموعه دانش‌های فنی-مهندسی و مدیریتی مربوطه در حوزه مأموریت سازمان اتکا، در دهه گذشته، رکز تحقیقات و نوآوری اتکا نیز اقدام به راهبردی صدها پروژه پژوهشی توسعه‌ای، کاربردی و اساسی، انبساط صدها مقاله علمی و پژوهشی معتبر و چاپ ده‌ها جلد کتاب پرارزش ترجمه‌ای و تألیفی کرده است.

در همه این سال‌ها، اجرای مأموریت‌ها، کلان سازمان اتکا، نیازمند تفسیر آن‌ها در فضای متغیر محیطی و تهیه طرح‌های راهبردی و برنامه‌ریزی منابع مالی، سازمانی و انسانی لازم بوده است. دستیابی به اهداف کلان راهبردی، اما تنها در پی تلاش شبانه‌روزی خانواده اتکا، در تأمین منابع مالی، توسعه دانش مرتبط و اجرا و پایش دقیق پروژه‌های راهبردی ممکن شده است. در یک کلام می‌توان گفت که سازمان اتکا نه تنها در برنامه‌ریزی راهبردی، بلکه در اجرای راهبردها هم دانش و علم زیادی برای گفتن دارد.

از آن‌جا که بهبود مستمر، تعالی و سرآمدی همواره راهنمای اتکا بوده است، معاونت طرح و برنامه سازمان اتکا، در چند سال گذشته تصمیم گرفت یک گام دیگر به جلو بردارد و مجموعه لبه دانش جهانی در زمینه جاری‌سازی و اجرای راهبردی را، با بهره‌گیری از علم عملی سازمان اتکا، در قالب یک مدل تعالی (سرآمدی) برای جاری‌سازی راهبردها توسعه دهد. هدف این مدل بر این بوده است که به سازمان اتکا و شرکت‌های زیرمجموعه آن به‌صورت عملی و عملیاتی کمک کند که موانع عدم اجرای احتمالی برنامه‌های

بردها را هرچه بهتر شناسایی کنند و شرایط اجرای هرچه کاراتر و اثربخش‌تر و دقیق‌تر آن‌ها را فراهم

کتاب پیش روی شما، حاصل کار پژوهشی کاربردی و اجرایی مربوطه است که برای پرداخت
ت این علم در خدمت شما قرار گرفته است. امید است با انتشار آن، دیگر سازمان‌های عمومی و هم‌چنین
سازمان‌های ایرانی بتوانند هرچه کارآمدتر و بهتر به موفقیت‌های خاص خود دست یابند و از این طریق
ببازار رفاه ملت ایران، سربلندی ایران اسلامی و نظام جمهوری اسلامی شوند.

در دو دهه گذشته در کشور ما، برنامه‌ریزی راهبردی غوغایی بر پا کرده است. همه کسب‌وکار و
سازمان‌های عمومی در بوتاب برنامه‌ریزی راهبردی بوده‌اند. این شور در پی افزایش سرعت تعاملات
داخلی و تغییرات پیوسته مصرف‌کنندگان، قهر و تأمین‌کننده‌ها بوده است.

اگر در سازمان و شرکت خود در برنامه‌ریزی راهبردی مشارکت داشته‌اید، احتمال تجربه تند شدن
بالایی جاده موفقیت را هنگام تلاش برای اجرای برنامه‌ها به یاد دارید. واقعیت این است که اجرای
یاری از برنامه‌های راهبردی به سرانجام نمی‌رسند، اگرچه آغاز هم نمی‌شوند! و خستگی برنامه‌ریزی
بردی به تن مشارکت‌کنندگان آن می‌ماند.

اکنون که اندکی از شوق پرشور اولیه برای برنامه‌ریزی برداشته شده است، به نظر می‌رسد
بنی نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی بر رویای موفقیت آن چیره شده است، و یاری از مدیران از خود
پرسند کجای راه را اشتباه رفته‌ایم؟! یک پاسخ رایج این است که «شرایط اقتصادی برای برنامه‌ریزی
بردی و اجرای آن زیادی بی‌ثبات است». پاسخ این کتاب این است بالاخره مدیران باید شرکت، یک
ف کلان و مسیر کلی رسیدن به آن را تعیین می‌کنند، حتی اگر آن را چیز دیگری به‌سند! یعنی گریز از
مه‌ریزی راهبردی ممکن است؛ اما می‌توان آن را بهتر اجرا کرد.

اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف راهبردی، مثل دیگر برنامه‌ها نیاز به منابع مالی دارد؛ اما دو
مل اساسی دیگر نیز لازم دارد:

۱- سازمان اثربخش و کارا

۲- همکاران شایسته پیرانگیزه

برنامه‌های راهبردی برای اجرای به منابع مالی کلان نیاز دارند. عدم بودجه‌ریزی برای طرح‌های راهبردی و تصویب آن از سوی بالاترین سطح یک سازمان، به معنای برنامه‌ریزی برای اجرا نشدن است. کتاب سرآمدی جاری سازی راهبردی شرح می‌دهد برای این که مدیران و کارکنان شایسته سازمان بتوانند برنامه‌های راهبردی را اجرا کنند، چه شرایط و بسترهایی باید آماده شود و به چه نکته‌ها و سیاست‌هایی باید توجه ویژه داشت. مدل ارزیابی سرآمدی جاری سازی راهبردی نیز چگونگی شناسایی و سنجش عملی این عوامل را روشن می‌کند.

بسیاری از تیم‌ها پروژه‌های مختلف را به خوبی انجام می‌دهند. اما هنگام بزرگ شدن تیم، حفظ هماهنگی، هم‌رویی، اعتماد بین اعضای تیم و برقراری ارتباطات مؤثر برای آگاهی همه افراد از اطلاعات دشوار می‌شود. بین کاری بین چندین و چند تیم دشوارتر هم می‌شود. اگر در سازمان شما، حتی کارهای درون تیمی که هیچ ارتعاشی را دیگر واحد ندارند، درست انجام نمی‌شود، قطعاً در جاری سازی راهبردی دچار مشکل خواهید شد.

فرایندهای کاری، ساختار سازمانی شما باید اجرای برنامه‌های راهبردی‌تان را تسهیل کند. استقرار رویه‌های خوب مدیریت پروژه در سطح تیم، قدم‌گاه مدیریت سبد پروژه‌های راهبردی در سطح شرکتی خواهد بود.

برای دستیابی به اهداف راهبردی، باید فعالیت‌هایی را برتر یا متفاوت از دیگران انجام دهید. برای این آفرینش و بازآفرینش این برتری یا تفاوت، در نهایت این سرمایه‌های انسانی هستند باید در شغل خود از لحاظ دانشی، مهارتی و رفتاری شایسته باشند. چنین کارکنانی اگر بدانند که برای دستیابی سازمان چه باید بکنند و چگونه به هم‌دیگر کمک می‌کنند، می‌توانند بهترین نتایج را به دست آورند.

این کتاب برای همه افرادی مفید خواهد بود که با مفاهیم مدیریتی سازمانی به‌طور عام و مدیریت راهبردی به‌طور خاص آشنایی دارند.

برای یافتن مطالب سودمندتر مرتبط پیشنهاد می‌کنم حتماً از وب‌گاه زیر بازدید نمایید:

<https://executionexcellence.org>

پیشینه نویسنده: شاید آگاهی از پیشینه تحصیلی، پژوهشی و اجرایی نویسنده، بتواند خواننده

گرامی را در تفسیر مدل ذهنی پشت این کتاب یاری کند. من کارشناسی خود را رشته مهندسی برق قدرت گذرانده‌ام؛ اما آموخته‌هایم کنجکاو‌ی‌هایم را در زمینه نیازمندی‌های اقتصادی و مدیریتی نیروگاه‌ها و شبکه

رق پاسخ نداد. برای همین در مقطع کارشناسی ارشد، در دانشگاه امیرکبیر مدیریت کسب‌وکار (MBA) خواندم. MBA دوره‌ای که است که خاستگاهی بازارمحور دارد. آموختن ابزارهای مدیریت بازاریابی و برنامه‌ریزی راهبردی از تمرکزهای اصلی این دوره است، گرچه ابزارهای مدیریت سازمانی و سرمایه‌های انسانی شرکت را هم می‌آموزد. با این حال، تصمیم‌گیری درست با در نظر گرفتن همه جوانب همیشه دغدغه من بوده است. برای همین در دوره دکتری دانشگاه تهران، به گرایش مدیریت تولید و عملیات رشته مدیریت صنعتی علاقه‌مند شدم. در تجربه کاری، بیش‌ترین فعالیت من پیرامون مدیریت فرایندی و توسعه سیستم‌های مدیریت سازمانی است. با این پیشینه، در یک کلام مدیریت صنعتی را بهترین عهده‌دار جاری‌سازی راهبرد من می‌دانم.

قدردانی

در این جا مراتب قدردانی خود را از آقای دکتر مهدی اکبری، که با کوله‌باری سنگین از علم عملی، توسعه مدل درآمدی رهبری را راهبردی علمی کردند، ابراز می‌دارم. هم‌چنین از آقای مهندس اکبر اندری که راه‌گشا و پشتیبان اجرای پژوهش‌های مرتبط و مشوق من در تبدیل آن به این کتاب بوده‌اند، کمال سپاسگزارم. از زحمات آقای مهندس محمد جلالی که کنترل کیفیت علمی و اجرایی پروژه توسعه مدل درآمدی جاری‌سازی راهبردی را دو سال گذشته عهده‌دار شده‌اند، بسیار سپاسگزارم. هم‌چنین از آقای مهندس بهروز احمدپور، که کوله‌بار دانش علمی خود در پایی‌های درآمدی‌محور را در توسعه مدل درآمدی جاری‌سازی اختراع می‌گذاشتند، سپاسگزارم.

از استاد خود جناب آقای دکتر علی رجب‌زاده که با راهنمایی‌های خود در خود در به مقصود رسیدن پژوهش مرتبط با مدل درآمدی جاری‌سازی من را راه‌گشا شدند؛ از جناب آقای سهراب جنتی، لشکر بلوکی که گنجی تعریف آغازی این پژوهش رهنمون شدند؛ و خانم دکتر مرگان اعلائیگی که بخش خود در زمینه برنامه‌ریزی و جاری‌سازی راهبردی، مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدل‌های تعالی سازمانی را از من بی‌غ نکرده‌اند، نهایت قدردانی را دارم.

فهرست مطالب

۱۲	۱. گشایش
۱۴	اهمیت کلیدی زیرساخت‌های سازمانی
۱۶	متولی سازمانی مدیریت راهبردی
۱۷	سازمان‌دهی مباحث این کتاب
۱۸	چرایی ترکیب ایده سرآمدی جاری سازی با اصول اجرای موفق راهبردی
۲۰	رویکرد سرآمدی و عملیاتی
۲۱	۲. بخش اول: چهار اصل بنیادی موفقیت در اجرای راهبردها
۲۲	مشکل واقعی در اجرای راهبردها
۲۳	چالش واقعی
۲۶	گرداب کارهای روزمره
۲۸	چهار اصل اجرای موفق
۲۸	اصل ۱: تمرکز بر اهداف بسیار مهم
۳۰	اصل ۲: اقدام بر اساس سنجه‌های هدایتگر
۳۰	اصل ۳: تخته امتیازی شورانگیز
۳۱	اصل ۴: ایجاد هماهنگی مسئولیت‌پذیری
۳۴	اصل یک: تمرکز بر اهداف بسیار مهم
۳۶	چالش رهبری یک سازمان
۳۹	شناسایی اهداف بسیار مهم شما
۴۲	متمرکز کردن سازمان
۴۷	اصل دوم: اقدام بر اساس سنجه‌های هدایتگر

سنجه‌های پسرو در برابر سنجه‌های هدایتگر	۴۹
نامانوس بودن سنجه‌های هدایتگر	۵۰
تعریف کردن سنجه‌های هدایتگر	۵۰
پیگیری داده‌های سنجه هدایتگر	۵۲
سنجش هدایتگرانه و انگیزش	۵۳
اصل سوم: تخته امتیازی شورانگیز	۵۵
ویژگی‌های یک تخته امتیازی شورانگیز	۵۷
چهار اصل و انگیزش تبیین	۵۹
اصل چهارم: ایجاد هم‌انگس‌سازی پذیر	۶۰
جلسه هدف بسیار مهم	۶۱
متمرکز ماندن، علی‌رغم کارهای روزمره	۶۵
ایجاد هماهنگی	۶۶
سیاه و خاکستری	۶۷
جلسه‌هایی هدف بسیار مهم و انگیزش	۶۹
نوع دیگری از مسئولیت‌پذیری	۷۰
ایجاد فرهنگ خلاقیت	۷۱
قدرت چهار اصل اجرای موفق	۷۲
بخش دوم: سرآمدی جاری‌سازی راهبردی	۷۴
فصل ششم: کلیات جاری‌سازی راهبردی	۷۵
مقدمه	۷۵
چرایی رویکرد سرآمدی در ارزیابی	۸۰

۸۱	هدف مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی
۸۲	تعریف مفاهیم جاری سازی و اجرای راهبردها در پژوهش های مرتبط
۸۵	تعریف مفاهیم مدیریت راهبردی
۹۰	مبانی نظری مفهوم جاری سازی راهبردی
۹۲	فصل هفتم: نظام سرآمدی جاری سازی راهبردی
۹۲	الگوی مفهومی نظام سرآمدی جاری سازی راهبردی
۹۳	اصول بنیادی سرآمدی جاری سازی و استقرار اجرای راهبردی
۹۴	چهارچوب سرآمدی جاری سازی راهبردی
۹۷	مدل سرآمدی جاری سازی و استقرار اجرای راهبردی
۱۶۵	فصل هشتم: ارزیابی مدل جاری سازی راهبردی
۱۶۵	وزن معیارها در سرآمدی جاری سازی و استقرار اجرای راهبردی
۱۶۸	منطق ارزیابی سرآمدی جاری سازی راهبردی
۱۷۱	روش امتیازدهی و محاسبه امتیازها
۱۷۸	سطوح سرآمدی جاری سازی و استقرار اجرای راهبردی
۱۸۲	پیوست ها
۱۸۲	فرایندهای سازمانی مرتبط با جاری سازی راهبردی
۱۸۸	واژه نامه مفاهیم مدل سرآمدی جاری سازی راهبردی
۱۹۱	کتاب شناسی
۱۹۴	نمایه