

۲۲۸۱۹۵۹



سازمان مدیریت صنعتی
مشاره آموزشی تحقیق

مدیریت استراتژیک

در

برنامه‌های توسعه

ساموئل پاول

ترجمه: علی اشرف افخمی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۴۰۱

۱۵۰



وزارت معارف و اوقاف و صنایع مستظرفه
مشاره آموزش صنعتی

مدیریت استراتژیک

در برنامه‌های توسعه

ترجمه:

علی اشرف افخمی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۲۰۷-۹

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۴۰۱

تمام حقوق چاپ و نشر، محفوظ و متعلق

به سازمان مدیریت صنعتی است.

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش

سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی،

شهرک والفجر، خیابان جام‌جم، ساختمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

سرشناسه: Paul, Samet : ۱۳۴۰

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه

ساموئل پاول: ترجمه علی اشرف افخمی: برنامه

سازمان مدیریت صنعتی، مشاوره آموزش تحقیق

مشخصات نشر: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، انتشارات،

۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۱۷۴ص: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۲۰۷-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: Strategic management : عنوان اصلی:

of development programmes :
guidelines for action, 1983

یادداشت: چاپ قبلی: سازمان مدیریت صنعتی،

۱۳۷۴ (۱۸۲ص).

موضوع: Strategic planning : برنامه‌ریزی راهبردی

Decision making : تصمیم‌گیری

Management by objectives : مدیریت هدفمند

شناسه افزوده: افخمی، علی اشرف، ۱۳۳۱- مترجم

شناسه افزوده: سازمان مدیریت صنعتی، مشاوره آموزش تحقیق

رده بندی کنگره: HD۲۰/۷۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۷۱۷۶۵

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا

فهرست کتاب

۱۹.....	مقدمه اول ناشر: سال ۱۳۷۴.....
۲۵.....	پیشگفتار.....
۲۹.....	فصل اول: برنامه‌های توسعه.....
۳۱.....	۱-۱- انتظارات و عملکرد.....
۳۳.....	۱-۲- طبیعت و دامنه برنامه‌های توسعه.....
۴۱.....	۱-۳- مراحل برنامه.....
۴۷.....	فصل دوم: پیش شرط‌های اجرا و زمینه‌های اجتماعی.....
۴۸.....	۱-۲- محدودیت‌های سه گانه.....
۵۱.....	۲-۲- پیش شرط‌های اجرا.....
۵۷.....	۲-۳- خطوط اصلی (راهنما) برای مدیران و طراحان.....
۵۹.....	فصل سوم: مدیریت استراتژیک.....
۶۱.....	۱-۳- مدیریت استراتژیک چیست؟.....
۶۵.....	۲-۳- مفهوم هماهنگی.....
۶۷.....	۳-۳- نقش مدیریت رده بالا.....
۶۹.....	۴-۳- نکاتی برای یادآوری.....
۷۱.....	فصل چهارم: شناخت محیط.....
۷۲.....	۱-۴- نقش تجزیه و تحلیل محیطی.....
۷۹.....	۲-۴- وسعت، تنوع و عدم ثبات.....
۸۱.....	۳-۴- در جستجوی اطلاعات.....
۸۵.....	۴-۴- خطوط اصلی در تجزیه و تحلیل محیطی.....
۸۷.....	فصل پنجم: شکل‌گیری استراتژی برنامه.....
۸۸.....	۱-۵- عوامل مؤثر بر استراتژی.....
۹۱.....	۲-۵- استراتژی «خدمت - افراد ذی‌نفع - زمان».....
۹۸.....	۳-۵- استراتژی «تقاضا - عرضه - منابع».....
۱۰۴.....	۴-۵- خطوط راهنما برای شکل‌گیری استراتژی.....

فصل ششم: ساختار: ابعاد کلیدی.....	۱۰۷
۶-۱- شکل‌های ساختار.....	۱۱۰
۶-۲- میزان عدم تمرکز.....	۱۱۸
۶-۳- استقلال سازمانی.....	۱۲۱
۶-۴- خطوط راهنما برای انتخاب ساختار.....	۱۲۴
فصل هفتم: مداخله در فرایند.....	۱۲۷
۷-۱- فرایندهای دولتی.....	۱۲۸
۷-۲- فرایند مشارکت.....	۱۳۰
۷-۳- روش‌های توسعه منابع انسانی.....	۱۳۵
۷-۴- فرایند اصلاح و کنترل.....	۱۳۸
۷-۵- فرایند ترغیب.....	۱۴۲
۷-۶- خطوط راهنما برای مدیران برنامه.....	۱۴۵
فصل هشتم: هماهنگی سازگاری.....	۱۴۷
۸-۱- مفهوم «سازگاری و تناسب».....	۱۴۹
۸-۲- ترکیب‌های سازگار و متناسب: چند نمونه.....	۱۵۱
فصل نهم: مدیریت استراتژیک.....	۱۵۹
۹-۱- تهیه برنامه‌های جدید توسعه.....	۱۶۰
۹-۲- اعمال مدیریت استراتژیک بر برنامه‌های در حال اجرا.....	۱۶۵
۹-۳- اقدام.....	۱۶۹

بنام آنکه جانش در تجلی است
همه عالم کتاب حق تعالی است

در سال ۱۳۷۴ و در دوره‌ای که توفیق همکاری در سازمان تأمین اجتماعی را در سمت عضو هیئت‌مدیره و قائم‌مقام مدیرعامل پیدا کرده بودم، ملاقاتی با آقای دکتر داملر هاسکینز «Damler Hoskins» دبیرکل وقت اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی «International Social Security Association - ISSA - ایسا» پیش آمد. با توجه به منزلت و جایگاه شایسته‌ای که سازمان تأمین اجتماعی ایران تحت مدیریت آقای دکتر مهدی کرباسیان و همکاران کارآمد، سخت‌کوش و دلسوزش در این سازمان جهانی پیدا کرده بود، و در عین حال دبیرکل ایسا ارتباط علمی و حرفه‌ای مناسبی با من پیدا کرده بود، ایشان کتابی بنام «مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه» Strategic Management of Development Programmes را که توسط نویسنده‌ای بنام ساموئل پاول «Samuel Paul» نوشته شده بود، به بنده هدیه کرد که پس از مطالعه، محتوای آن را برای مدیران مملکت، مفید تشخیص دادم. به همین سبب تصمیم گرفتم که کتاب مزبور را ترجمه نمایم، سپس با عنایت و لطف برادر فرهیخته‌ام دکتر سید جعفر مرعشی رئیس وقت سازمان مدیریت صنعتی به ترویج دانش نوین، توسط سازمان مزبور به زیور طبع آراسته شد. هرچند همواره به ترجمه و نگارش کتاب‌های مدیریتی و توسعه‌ای بسیار علاقه‌مند بودم، لکن به علت مشغله کاری، در تداوم این حرکت بنیادین فرهنگی، وقفه و فاصله افتاد و صرفاً به نگارش مقالات کوتاه مدیریتی و اقتصادی و ایراد سخنرانی در کنفرانس‌های داخلی و بین‌المللی بسنده شد. تا اینکه طی دو سال اخیر، فرصتی دست داد و موفق شدم دو کتاب جدید، یکی تحت نام «مربی جهان تراز» نوشته اریک اشمیت مدیرعامل قبلی شرکت گوگل را ترجمه و دیگری بنام «معمای توسعه، تجربه ماهاتیر و مالزی» را تألیف و ترجمه نمایم که هر دو کتاب، اولی توسط انتشارات «فرا» و دومی به وسیله انتشارات «نیستان» به چاپ رسیدند. در همین جا وظیفه می‌دانم از آنان، کمال سپاسگزاری را ابراز دارم.

از آنجاکه نسخه‌ای از کتاب یاد شده یعنی «مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه» را در اختیار نداشته و پیدا نکردم، به دوست گرامی جناب آقای صالحی نیا مدیرعامل محترم سازمان گسترش و نوسازی ایران متوسل شده و با مساعدت ایشان، تنها نسخه موجود از آن را در کتابخانه سازمان مدیریت صنعتی یافته و مجدداً مرور نمودم. با آنکه سابقه نگارش

آن به بیش از ۲۵ سال قبل برمی‌گشت، لکن اطمینان پیدا کردم که کماکان مطالعه محتوای آن برای مدیران کم‌تجربه‌ای که با استراتژی تک بعدی و نه‌چندان جامع و پخته‌ی «جوان‌گرایی»، در مسئولیت‌های مدیریتی بالای کشور، سِمَت گرفته یا می‌گیرند، می‌تواند مفید واقع شود. از این‌رو نسبت به ویرایش نسخه قدیمی اقدام نمودم و سپس با مساعدت و توجه ویژه جناب دکتر کیانی بختیاری مدیرعامل فعلی سازمان مدیریت صنعتی، توفیق یار شد و موافقت نمودند به تجدید چاپ آن اقدام گردد، با این امید که پیامد مطالعه آن، کمک اندکی به روند تصمیم‌گیری درست مدیران جوان، بنماید.

تردید نیست که امروزه، کشور عزیزمان، علاوه بر اینکه در شرایط بسیار حساس سیاسی قرار داشته و با بحران‌های اقتصادی متعدد نیز روبرو است. از میان آبر چالش‌های گوناگونی که دولت با آن دست‌به‌گریبان است، تنها به برخی از سرفصل‌ها اشاره می‌نمایم:

- کاهش اعتماد مردم و کم‌رنگ‌شدن سرمایه اجتماعی،
- افزایش لجام‌گسیخته نرخ‌های تورم، بیکاری و رکود. (بنده در نوشته‌ها و سخنرانی‌ها، مخفف این سه عامل را «تَبَر» می‌نامم).
- استمرار تحریم‌های ظالمانه همراه با کم‌توجهی به اصول مدیریت حرفه‌ای در غلبه بر آنها،
- فقدان مدیریت کل‌نگرانه (جامع و یکپارچه) و در نتیجه گسترش عوارض مخرب محیط زیستی، کم‌آبی، ریزگردها، آلودگی هوا و ناآرامی‌های بالقوه اجتماعی،
- کاهش ارزش پول ملی و قدرت خرید مردم توأم با تداوم روند فزاینده رشد نقدینگی،
- روند روزافزون بحران مالی نظام‌های حمایتی «چتر ایمنی Safety Net» سازمان‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی،
- وجود دیوانسالاری و ساختار فربه و کُند، نظام اداری کماکان دولتی غیریکپارچه الکترونیک ناکارآمد، بعلاوه عدم به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای و کار بلد،
- نبود استراتژی روشن، به‌ویژه در زمینه تعامل سازنده با جهان و تحمیل هزینه‌های مبادله هنگفت به مردم.
- گسترش فضای ابهام و نااطمینانی «Ambiguity & Uncertainty»

• خروج روزافزون نخبگان، فرار مغزها و حضور پررنگ ناکارآمدیها در پست‌های اجرایی،

• افول چشمگیر ارزش‌های اخلاقی در جامعه.

در مقابل وضعیتی چنین نابسامان، طی چهار دهه اخیر شاهد دگرگونی‌های شگرف و رشد شتابان تبدیل برخی از کشورهای عقب‌مانده، به ممالکی پیشرفته و توسعه‌یافته بوده‌ایم. تحلیل چرائی این پیشرفت‌ها در این مجال و مقال کوتاه نمی‌گنجد. لکن نباید تردید کرد که مطالعه تجربیات موفق سایر کشورها می‌تواند ما را به یافتن استراتژی مناسب، راهکارهای عملی و بومی‌سازی آن مطابق با مقتضیات کشور عزیزمان در جهت کوتاه کردن مسیر دستیابی به اهداف «پیشرفت و توسعه» رهنمون شود.

اینجانب سعی خود را معطوف به نگارش سلسله کتاب‌هایی تحت عنوان «معمای توسعه» و بیان تجربیات رهبران و مدیران موفق در باره چگونگی غلبه بر موانع پیش رو و تلاش آنان برای یافتن راه‌حل بهینه نمودم. با این امید که شاید از میان آنها درس‌ها و راهکارهای مؤثر و مناسبی برای هموار نمودن مسیر پیشرفت و توسعه ایران اسلامی پیدا شود. در آغاز این فرآیند، اخیراً اولین کتاب تحت عنوان «معمای توسعه، تجربه ماهاتیر و مالزی» به‌وسیله اینجانب تألیف و ترجمه گردید و در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفت.

ماهاتیر محمد طی ۲۲ سال نخست‌وزیری از سال ۱۹۸۱ تا ۲۰۰۳ و البته در راستای سند چشم‌انداز ۲۰۲۰ موفق شد که مالزی را از یک کشور فقیر، تحت سلطه و وابسته، مبتدل به یک کشور نسبتاً مستقل دارای قدرت اقتصادی با تولید ناخالص ۱۵ برابری (از ۲۴/۵ به ۳۶۵ میلیارد دلار)، افزایش سهم بازار بین‌المللی، صادرات چشمگیر ۲۰ برابری (از ۱۳ به ۲۶۶ میلیارد دلار) و ارتقاء سطح رفاه اجتماعی مردم مالزی متشکل از قومیت‌ها و مذاهب متنوع زیاد نماید و در عین حال زیربنای دستیابی به اهدافی را که در مانیفست تهیه شده با عنوان «چشم‌انداز ۲۰۲۰ مالزی» مندرج بود، فراهم ساخت به‌نحوی که هم اکنون که سال ۲۰۲۰ را پشت سر گذاشته‌ایم، شاهد هستیم که مالزی به اغلب اهداف تدوین شده در سند چشم‌انداز خود، رسیده است.

البته کشورهای دیگری مانند چین، سنگاپور، نروژ، کره جنوبی، هنگ‌کنگ، تایوان، ویتنام، آنگولا، امارات و حتی بنگلادش طی ۴ دهه گذشته مسیر «پیشرفت و توسعه» را تحت راهبری هدمند، خلاقانه، منحصربه‌فرد و اثربخش افرادی مانند: «دنگ شیائو پینگ»، «لی کوان یو»، «پارک چونگ‌هی» و «شیخ محمد»، با موفقیت طی کرده‌اند. امیدوارم بتوانم

عوامل موفقیت، روش‌ها و راهکارهای استراتژیک بکار گرفته شده توسط آنان را، هرچند به اختصار، در سلسله کتاب‌های بعدی «معمای توسعه» نگاشته و تقدیم کنم. بنده نه تنها تردید ندارم، بلکه معتقدم که:

توسعه، اتفاقی نیست. موفقیت، اتفاقی نیست.

کیفیت، اتفاقی نیست. پیشرفت، اتفاقی نیست.

دستیابی به جایگاه شایسته در جهان، اتفاقی نیست. و ...

از این رو، با اندکی تفکر و تأمل، این پرسش کلیدی مطرح می‌شود:

کشورهای موفق چه کارهایی کرده‌اند که طی ۲ یا ۳ دهه توانسته‌اند چهره سیاسی و ساختار اقتصادی‌شان را دگرگون نمایند؟

چاره کار چیست؟ راهکار غلبه بر آبر چالش‌ها کدام است؟

قطعاً یکی از پاسخ‌های بنیادین به این پرسش و عامل مشترک برگرفته از تجربه موفق رهبران کشورهای موفق، استقرار یک نظام «حکمرانی خوب Good Governance»

است که من آن را به «مدیریت حرفه‌ای در اتاق شیشه‌ای» نیز تعبیر می‌کنم. بدین معنا که علاوه بر راهبری خوب و بکار بستن روش‌های مدیریت حرفه‌ای، بایستی عملکردی شفاف داشت و در برابر تصمیمات هم پاسخگو بود و فراموش نکنیم که در اجرای موفق برنامه‌های توسعه و یا راهبری انواع بنگاه‌ها اعم از اقتصادی، تولیدی، تجاری، اجتماعی، فرهنگی، هنری و همچنین مدیریت سازمانهای دولتی و خصوصی بایستی: مصمم، بااراده، پایبند به زمان‌بندی و نتیجه‌گرا بود.

حکمرانی خوب مستلزم درک و فهم درست، توجه و باور به اجرای حداقل‌های زیر است:

• باور به چشم‌انداز و رویکرد بلندمدت نگر (Long Termism)

• باور به بازآفرینی اعتماد مردم به حکومت از طریق صادق بودن با مردم و عمل به وعده‌هایی که داده می‌شود

• باور به صداقت، شفافیت، پاسخگویی و عدالت

• باور به بازتعریف شجاعانه استراتژی تعامل با جهان

• باور به بازنگاری وجهه جهانی کشور و آزادی فضای کسب‌وکار

• باور به حضور در بازار جهانی و کسب سهم بازار صادراتی