

ارزش‌های شناخت محیط در تدوین استراتژی

کرامت غلامحسین بلندیان^۱

کرامت جعفر هزارجریبی^۲

کرامت پروانه آستین فشان^۳

□ چکیده:

تدوین راهبرد، فرآیندی برای تصمیم‌گیری است که جهت‌های درازمدت سازمان و همچنین اجرای آن تصمیمات را معین می‌سازد. به تعبیری دیگر فرایندی است که به وسیله آن مدیران برای درازمدت فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و راهبردهای نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی، طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای راهبردها را انتخاب می‌کنند. این مقاله تلاش نموده است تا با یافتن پاسخ برای پرسشی اساسی که آیا با تغییر در موقعیت و محیط داخل و خارج سازمان‌ها تغییر و تنظیم مجدد راهبردها را نیز باید مورد توجه قرار داد؟ در قالب یک روش تحلیل کیفی، سازوکاری را فراهم آورد تا مدیر بتواند تصمیم بگیرد و کاری انجام دهد که محیط سازمان را متحول و کنترل کند. نتیجه این تحقیق نشان دهنده آن است که ایجاد این زمینه در درک دقیق محیط راهبردی نیازمند کار فرهنگی است و الزام آن در این است که مدیران باید در راستای حرکت‌های راهبردی قرار بگیرند، در غیر این صورت با ایجاد هر حرکت تازه، مؤلفه‌های حاکم بر محیط سازمان از خود مقاومت نشان خواهد داد.

واژه‌های کلیدی: محیط راهبردی، شناخت محیط، عوامل محیطی، برنامه ریزی راهبردی،

تدوین راهبرد

^۱ دانشجوی دکتری امنیت ملی

^۲ - استادیار و عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

^۳ - مربی پژوهشی و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

□ مقدمه:

مشاهده تجربی و عملی تدوین راهبردهای کلان در کشور، نشان می‌دهد که وضع و اجرای سیاست‌ها بر اساس عقلانیت سازمانی و با چشم‌داشت پایداری، در بستری ممکن است که پاسخ‌های حاکی از اجماع را برای پرسش‌هایی نظیر اصول و مبانی، چیستی و حتی هستی و ماهیت فعالیت منافع و مرجعیت‌های راهبردی فراهم کرده باشد و به دنبال آن چشم‌انداز راه‌حل مناسبی برای مسائلی مانند نوسازی در راهبردها، انعطاف، انقباض و یا توقف اصول و قواعد ایجاد و پیشرفت نگرش رفتار راهبردی به عنوان ضرورتی غیرقابل اجتناب در قلمرو علوم اجتماعی، نگاه به امنیت و مدیریت آن را منطقی‌تر و برانگیخته‌تر است. چنین رویکردی راه را بر مطالعه‌کنش دولت در قالب مدیریت امنیتی و مدیریت اجتماعی گشوده است و عرصه را بر نگرش‌های دولت چه از نوع کثرت‌گرای آن و چه از گونه نئومارکسیستی آن تنگ کرده است. در این محیط فکری عمل یا کنش دولتی به دور از پیش‌برداشت‌هایی که منجر به انتخاب‌گزینشی آن می‌شود به محک مشاهده و تحلیل گذارده می‌شود تا شناخته و منطبق آن درک شود. منطق کنش امنیتی، البته، حامل تاثیر ایدئولوژی‌ها و نظریه‌های اجتماعی در گردش است. متخصصان راهبردی رهاورد شناخت کنش امنیتی دولت و منطق آن راه در هموار شدن زمینه بهبود و افزایش کارآمدی آن، تغییر در ارکان و شرایط امنیت‌سازی [۱] می‌بینند. اگر نگاهی کلی، شامل و از دور به منظره تدوین راهبرد در ایران افکنیم، به سوالات و وجوهی از پیچیدگی بر می‌خوریم خاص ایران که بی‌اعتنایی و نیندیشیدن به آن، از راهبرد همان تصویری را در ذهن مجسم خواهد کرد که ساختن بنایی استوار بر زمینی ناپایدار.

□ بیان مساله

امروزه هیچ کشوری از نفوذ پیشرفت‌های حیرت‌انگیز فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی و نانو تکنولوژی مصون نیست. انقلاب جهانی فناوری در دهه‌های اخیر با تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فردی در سراسر جهان همراه بوده است. مانند انقلاب‌های کشاورزی و صنعتی در گذشته، این انقلاب فناوری نیز از پتانسیل دگرگون‌سازی کیفیت زندگی و طول عمر، تحول در کار و صنعت، تغییر و تبدیل ثروت،

جابه جایی قدرت در سطح ملت‌ها و افزایش تنش و تعارض برخوردار است. دستاوردهای بشر در عرصه‌های مختلف علوم مانند بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، فناوری مواد و فناوری اطلاعات و ارتباطات به شناخت بیشتر بشر از ارگانسیم‌های زنده و چگونگی فعالیت، بهبود و کنترل آن، تولید محصولات، قطعات و سیستم‌های ارزانتر، هوشمندتر، چندمنظوره، سازگار با محیط زیست، تغییر شیوه تولید و... منجر شده است. رهاورد بشر در دهه‌های اخیر به ویژه شبکه جهانی اینترنت در مقوله فناوری ارتباطات باعث گردیده شیب منحنی رشد علم و فناوری در سالهای اخیر به شدت زیاد و به صورت یک منحنی متمایل به خط عمود تبدیل گردد که نشان از کوتاهتر شدن هرچه بیشتر چرخه زمانی تولید علم است. بنابراین، ما در جهانی زندگی می‌کنیم که ویژگی بارز آن، تغییرات شتابنده و غیرقابل پیش بینی بودن آینده است. این ویژگی‌ها، اصول پارادایم نوین مدیریت یعنی مدیریت در محیط پویا و بی ثبات و غیرقابل پیش بینی را نیز شامل می‌شود. [۲]

در دنیای رقابتی امروز، با سرعت روزافزون تغییرات تکنولوژیک، سیستم‌های علم و فناوری بایستی آمادگی لازم را برای پاسخ به تغییرات اقتصادی و اجتماعی داشته باشد. در این میان فرصتی ساختاریافته برای نگاه به آینده و بررسی نقش علم و فناوری در آینده بایستی در هر جامعه‌ای مغتنم شمرده شود. آیا بحث نگاه به آینده براساس ضرورت‌های رشد محیطی، پاسخی به نیازهای بخش مدیریتی کشور است که با هدف روزآمد کردن دانش مدیریت در کشور، سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد های بلندمدت ملی و فراملی برنامه ریزی می‌گردد. برخی معتقدند شاید آینده‌نگری تلاشی سیستماتیک برای بررسی درازمدت آینده علم، فناوری، اقتصاد، محیط و جامعه به منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیربنایی تحقیقات راهبردی است که بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را دربرداشته باشد.

از این رو مدیران، به ویژه مدیران حوزه امنیت ملی کشور بایستی ضمن الزام به تجهیز علم آینده‌شناسی و آینده‌نگری، هنر مدیریت در محیط بی ثبات و پویا و چگونگی برخورد با پدیده تغییر و بهره‌برداری از آن را بیاموزند. داشتن نگرش عمیق و ژرف‌نگری از تحولات شتابنده محیطی و کلان‌نگری که حاصل توجه عمیق به آینده است نیاز مدیران کشور است. مدیران قرن بیست و یکم منتظر نمی‌مانند تا فرصت به

سراغ آنان برود، بلکه تغییر سکه ای است که دو رو دارد که یک روی آن فرصت و روی دیگر آن تهدید است. مدیران عصر حاضر بایستی ضمن دارا بودن توانایی شناسایی و بهره برداری از فرصت ها، هنر تبدیل تهدید به فرصت را نیز بدانند. هنر بهره برداری از تغییر ناشی از انقلاب فناوری مهمترین هنر مدیران امروز است. همه چیز درجهان در حال دگرگونی و تغییر است. [۳]

□ ضرورت و اهمیت تحقیق

راهبرد، تصور و تجسم آینده‌ای قابل پیش‌بینی است که در اصل، تصویر مطلوب و ذهنی و مورد علاقه نظام های سیاسی و اجتماعی قلمداد می‌شود و باید وجهه عینی، عملی، واقعی و معتبر بیابد و ج.ا.ا. تلاش دارد در قالب برنامه‌های توسعه پنج ساله کشور آن را جامه واقعیت بپوشاند. [۴]

برای عبور از دوره گذار و رسیدن به «شرایط مطلوب و معهود» همه ارکان، دستگاه‌ها و سازمان‌ها نیازمند شناسایی گام‌های بعدی برای حرکت به سوی تعالی و آماده‌سازی سازوکار و زیرساخت‌های حرکت هستند. حرکت به سمت اهداف چشم‌انداز توسعه کشور نیازمند عزم ملی، آماده‌سازی فکر و ذهن جامعه، فراهم آوری سازمان‌ها و بنگاه‌های کارآمد، تشکیل تیم‌های کاری و تقویت نیرو، توان و انرژی فرد فرد و آحاد جامعه است. پیمایش مسیر عقلانی برای رسیدن به اهداف چشم‌انداز، نیازمند به کارگیری توان (دانش، تجربه و مهارت) و ایجاد تمایل (اعتماد به نفس، انگیزش و امید) در ارکان کشور، بسیج منابع و به کارگیری فناوری و تجهیزات فنی است. راهبردهای به کار گرفته در این زمینه در برگیرنده اهداف جمهوری اسلامی طی برنامه های توسعه، چالش‌های احتمالی، فرصت‌های پیش رو و شایستگی‌های پایه‌ای نظام تلقی می‌گردد. راهبرد که تصویری واقع بینانه از آینده است، انگشت اشاره و مسیر ترسیمی انرژی دهنده به تلاش‌های مرحله‌ای برای تحقق آرزوهای ملت طی ۵ سال آینده است.

راهبردهای ملی، تصور و تجسم آینده‌ای قابل پیش‌بینی است که در اصل، تصویر مطلوب و ذهنی و مورد علاقه نظام جمهوری اسلامی قلمداد می‌شود و باید وجهه عینی، عملی، واقعی و معتبر بیابد و در قالب برنامه‌های توسعه پنج ساله کشور جامه واقعیت بپوشد. [۵]

□ روش تحقیق

به کارگیری منابع موجود در مسیر تدوین راهبرد کشور در گرو عقلانیت و ادراک کیفی از محیط استراتژی‌ها برای پیمودن این راه پرفراز و نشیب است. انجام تحقیق در پیمایش این مسیر عقلایی برای رسیدن به اهداف، نیازمند به کارگیری توان (دانش، تجربه و مهارت) و ایجاد تمایل (اعتماد به نفس، انگیزش و امید) در قالب یک روش تحقیق و شناخت کیفی است تا بتواند در پناه آن ارکان کشور، بسیج منابع و به کارگیری فناوری و تجهیزات فنی را فعال سازد.

□ روش تحلیل

مدیران عالی سازمان‌ها برای عبور از تهدیدها و فراهم آوری فرصت‌های نو باید رسالت هر بخش سازمان که علت اصلی و مقصد نهایی و قطعی در تولید محصول کیفی آن سازمان است، را مشخص نمایند. اگر رسالت و مأموریت هر بخش تعیین گردد، در اصل اولویت‌ها، راهبردها، برنامه‌ها و سیاست‌ها هم در همان مسیر تعیین خواهد شد. اما مهم این است که امروز دیگر مدیران نمی‌توانند نگاهی صرفاً آرمانی به راهبردها داشته باشند، لذا این تحقیق با تکیه بر یک روش استقرائی با مشخص نمودن و آماده‌سازی تمامی سازوکارها و اجزاء موثر بر شناخت محیط راهبردی، وفق این تحقیق اهداف خواهد گرفت. [۶]

□ اهداف تحقیق

- ۱- شناخت نیروهای رقابتی در محیط مورد نظر راهبرد
- ۲- شناخت عوامل موثر بر تولید قابلیت و توان تامین و پشتیبانی از عمل راهبردی
- ۳- کشف شاخص‌های قابلیت و عناصر قابل بهره‌برداری در محیط
- ۴- شناخت توانهای مکمل در محیط خارجی

□ سؤال تحقیق

مدیران راهبردی در قبال تغییرات شتابنده محیطی چه وظایفی داشته و باید به کدام مبانی در شناخت محیطی توجه نمایند؟ ضرورت شناخت محیط جهت تدوین

راهبرد در چیست؟ مدیران در محیطی که متغیرها به صورت غیرخطی بر همدیگر تاثیر می‌گذارند باید به چه اصولی گرایش بیشتری داشته باشند؟

□ تعریف مفاهیم و اصطلاحات

استراتژی

راهبرد عبارت است از یک طرح همه جانبه نگر و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. اندروز^۱ می‌گوید: راهبرد عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشی‌های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف. میتزبرگ^۲ تعریف کوتاهی راجع به راهبرد ارائه داده است. از نظر وی راهبرد عبارت است از الگوی جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه راهبرد را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند. [۷]

مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری راهبردهای مناسب. طبق این بیان، یک راهبرد مناسب مطابق با نیازمندی‌های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. [۸]

فرآیند مدیریت راهبردی

فرآیند مدیریت راهبردی یک فرآیندی مستمر چرخه‌ای و پویاست. شالوده این فرآیند را می‌توان تدوین، اجرا و کنترل راهبرد عنوان نمود. هدف از مطرح نمودن وظایف مدیریت راهبردی تحت عنوان یک فرآیند، فرموله کردن این فرآیند و ارائه طریق به مدیران سازمان‌ها برای کامل کردن چرخه مدیریت راهبردی است.

گام‌های مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی شامل شش گام متوالی و مستمر است: [۹]

¹ Andrews, 1971,

² Mintzberg-

- ۱- تجزیه و تحلیل محیطی (Environmental Analysis)
- ۲- پایه‌گذاری جهت در سازمان (Establish Organizational Direction)
- ۳- هدف گذاری
- ۴- تعیین و تدوین راهبرد (Strategy Formulation)
- ۵- اجرای راهبرد (Strategy Implementation)
- ۶- کنترل و ارزیابی راهبرد (Strategy Evaluate & Control)

برنامه

برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است، اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می‌گردند.

برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

برنامه ریزی استراتژیک و فرایند آن

فرایند برنامه ریزی راهبردی اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره راهبردی» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین

شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات راهبردی اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه ریزی راهبردی فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را به کار گرفته و ارزیابی می‌کند. [۱۰]

مأموریت

معادل فلسفه وجودی، ارزش‌ها و به منزله اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و چشم انداز سازمان است. حکم تصویر زنده سازمان در آینده ای تعریف شده را دارد. برای این که یک گروه بتواند بهینه عمل کند، می‌بایست به ارجحیت‌ها، اولویت‌ها، دغدغه‌ها و ذهنیات همگی آنها توجه شده باشد. به عبارت دیگر یک مدیر طراحان راهبردی می‌بایست برای عناصر خود شرایطی را فراهم آورد که افراد بتوانند عقیده‌ها و تصمیمات خود را در مورد ارزش‌ها، مأموریت و چشم انداز خود و سازمان با هم مبادله کنند.

هدف

برای کلمه «هدف»^۱ در متون مدیریتی تعابیر بسیاری وجود دارد تعریف اسکات^۲ از هدف به شرح زیر است: «اهداف»، بیان‌کننده منظور^۳ راهبردها در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. آنها در چارچوب فرایند راهبرد تدوین شده، ایده‌های مبهم و تجربی را به منظورها و نتایج مشخص تبدیل می‌کنند. هدف‌گذاری جزء لاینفک یک تدوین راهبرد است، اگرچه ممکن است اهداف به صورت نا آگاهانه تعریف شده باشند.

هدف‌گذاری

اهداف مقاصدی هستند که مدیریت سیستم باید در جهت آنها سازماندهی و حرکت کند. ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف

1 - objective

2 - scott

3 - purpose

عمل می‌کنند. اهداف مناسب منعکس‌کننده منظور یک سازمان هستند. به عبارت دیگر مستقیماً از مأموریت سازمان منتج می‌شوند.

□ ادبیات تحقیق

به قول مایکل دل تنها چیز ثابت خود تغییر است. در این میان آشنایی با تئوری‌های اندیشمندان مدیریت به ویژه آنان که در عرصه تغییر صاحب نظر هستند در کیفیت هدایت بنگاههای اقتصادی حائز اهمیت است. دوتن از این اندیشمندان و مدیران موفق چارلز هندی و گرو هستند که به ترتیب با بیان تئوری منحنی زیگمایی و نقطه چرخش راهبردی، مدیران را با چگونگی برخورد با پدیده تغییر و مدیریت تغییر با توجه به سمت و سوی آینده کسب و کار آشنا می‌سازند. اندی گرو در بیان نقطه چرخش راهبردی معتقد است هر کسب و کار در برخورد با محیط بی ثبات در یک دو راهی سقوط، صعود و پیشرفت قرار می‌گیرد.

مشخص کردن راهبرد در اندازه‌های بخش و دستگاه و سازمان به شکل کاملاً روشنی به فرهنگ، ارزش‌ها، باورها و خواسته‌های فرد و سازمان، بستگی دارد. ارزش‌ها و باورهای اساسی آنچه را که درست و یا نادرست، مهم یا بی‌ارزش، زشت یا زیبا هستند تعریف می‌کنند و تصمیم‌ها، رفتارها و الگوهای افراد تحت تأثیر این ارزش‌ها و فرهنگ برخاسته از آن شکل می‌گیرند. بر این اساس بخشی از توان و نیروی «مدیریت راهبردی» باید صرف هماهنگ ساختن راهبردها با فرهنگ عمومی و سازمانی بشود. راهبرد زیرساخت‌های آن نظیر مقاصد، برنامه‌ها و سیاست‌ها در قالب محیط‌های گوناگون از فرهنگ، سیاست، اقتصاد، گروه‌ها، نخبگان و دولت تأثیری می‌پذیرند. به مفهوم روشن‌تر، تا آرمان‌های بلند در بافت‌ها و قالب‌های سازمانی، عملیاتی، کمی و قابل اندازه‌گیری شکل دهی نشوند، حرکت به سوی چشم‌انداز و تسخیر قله‌های معهود شکوه و عظمت، ممکن نمی‌نماید. حرکت از آرمان‌گرایی به عنوان اساس و پایه زندگی، به سمت عقلانیت و واقع‌گرایی، به عنوان سازوکار تحقق آرمان‌ها و اهداف، نقطه کانونی چالش‌های تحقق راهبرد خواهد بود.

مدیریت راهبردی با تصمیم‌گیری راجع به راهبرد و برنامه ریزی چگونگی به اجرا درآوردن آن در ارتباط است و می‌توان سه عنصر عمده برای آن در نظر گرفت. نخست،

تجزیه و تحلیل راهبردی که طی آن طراحان راهبردی^۱ به دنبال درک موقعیت راهبردی سازمان است. دوم، مرحله انتخاب راهبردی است که با فرموله کردن راه‌های عملی ممکن و ارزیابی و انتخاب بین آنها سر و کار دارد و در نهایت اجرای راهبرد است که به برنامه ریزی و چگونگی اجرای راهبرد برگزیده مربوط می‌شود. هر چند در عمل این مراحل شکل خطی ندارند و در ارتباط با یکدیگر و به موازات هم انجام می‌گیرند. به عنوان مثال ممکن است یک شیوه ارزیابی راهبرد با اجرای آن شروع شود. [۱۱]

اهدافی که به مدیریت کلان در نگاه راهبردی کمک می‌کنند عبارتند از:

- دیدگاهی راهبردی در مورد روندهای امور.
- درک بهتر از محیط و رقابت حاکم بر آن.
- تجربه و درک روش‌های گوناگون مدیریت.
- گسترش اخلاق مدیریتی.

به این ترتیب، انتخاب و اجرای راهبرد توأمان صورت می‌گیرد. همچنین احتمال دارد تجزیه و تحلیل راهبردی یک فعالیت مداوم باشد که در نتیجه با اجرای آن تداخل خواهد داشت.

ماهیت راهبرد و تمایزات مدیران برای موفقیت در سیستم‌های برنامه‌ریزی می‌بایست همواره به تمایزهای بین برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی توجه داشته باشند. این تمایزها به شرح زیر می‌باشند: [۱۲]

۱- از آنجا که مدیران ارشد نسبت به مدیران میانی معمولاً درک کلی و بهتری از سازمان دارند و مدیران میانی نسبت به مدیران ارشد از جزئیات عملیات روزمره سازمان بیشتر مطلع هستند، برنامه‌های راهبردی معمولاً توسط مدیریت ارشد و برنامه عملیاتی توسط مدیریت میانی تدوین می‌شوند.

۲- برنامه ریزی راهبردی درکنار تجزیه و تحلیل آینده مطرح است، درحالی که برنامه ریزی عملیاتی به تجزیه و تحلیل عملکرد روزمره سازمان برمی‌گردد، لذا گردآوری

^۱ - Strategist

داده های پایه برای برنامه ریزی راهبردی به مراتب مشکل تر از گردآوری داده برای برنامه ریزی عملیاتی است.

۳- از سوی دیگر از آنجا که برنامه های راهبردی مبتنی بر پیش بینی آینده و برنامه های عملیاتی مبتنی بر شرایط موجود در یک سازمان می باشند، غالباً برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های راهبردی مشروح تر می باشند.

۴- برنامه ریزی راهبردی، بلندمدت و برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت است. به عبارت دیگر برنامه ریزی راهبردی در دوره زمانی بلندتری نسبت به برنامه ریزی عملیاتی مصداق پیدا می کند.

در دنیای امروز، مدیریت خوب لزوماً به معنای مدیریت خوب راهبرد است. برخورداری از بینش راهبردی در رویارویی با مقوله مدیریت و فراگیری آن که چگونه می توان ابزار تجزیه و تحلیل راهبردی را در تنظیم و اجرای راهبرد به کار گرفت، مدیران را با چشم اندازهای جدیدی برای رهبری سازمان های خود مواجه می سازد. مسایل مربوط به حرکات راهبردی جدید و پیاده کردن صحیح آنها در داخل سازمان ها، اولویت های مهمی را در دستور کار مدیران به خود اختصاص می دهد. تجزیه و تحلیل راهبردی رسمی و مرور سالانه راهبرد از جمله فعالیت های استاندارد در اغلب شرکت های استراتژی است که مدیران حرفه ای آنها را اداره می کنند. در حال حاضر بخش چشمگیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم راهبردی، تفکر راهبردی، روش های تجزیه و تحلیل راهبردی و دیگر مباحث مربوط به سازگار کردن عملیات داخلی موسسه با نیازمندی های راهبردی، تشکیل می دهد. از این روشناخت ماهیت مدیریت راهبردی و اجزای آن برای همه کسانی که می خواهند به گونه ای قدم در وادی مدیریت گذارند، ضرورت دارد.

استراتژی و محیط

راهبرد تحت تأثیر آرمان ها و ارزش ها، فرصت ها و تهدیدها و واقعیت های محیطی است که در قالب برنامه ریزی متکی بر تجارب داخلی و خارجی شکل می گیرد. بدیهی است حرکت در این مسیر با چالش ها و مشکلاتی روبروست که «مدیریت کشور» باید با «مدیریت چالش ها» تمامی دستگاه های کشور را به صورتی هماهنگ در مسیری واقع

گرایانه سازمان دهد. بنابراین، راهبرد باید راهنمای «مدیریت چالش‌ها» باشد تا تهدیدها را به فرصت تبدیل کند، به ویژه آن که محیط منطقه‌ای ایران آکنده از رقابت، توسعه بازارها، گسترش تجارت و رواج فناوری‌های روز است. شرط اصلی و اساسی رسیدن به اهداف راهبردی، انتخاب فرآیند مناسب برای توسعه اقتصادی-اجتماعی با رویکردی همه جانبه و بلند مدت است. این امر نیازمند تشخیص و تفهیم شرایط نوین جهانی و روابط امروزین بین‌المللی است. اگر این شناخت و ادراک نباشد، تشخیص دگرگونی‌ها در ترکیب و روند مناسبات سیاسی-اقتصادی جهان و نیز رخدادهای منطقه سخت‌تر شده و نمی‌توان با عبور از تنگنای ملی زمینه رشد و توسعه را هموار کرد. منابع طبیعی و انسانی سرشار ایران، کشور را در مسیر رشد و توسعه در معرض انتخاب‌ها و گزینه‌های گوناگونی قرار می‌دهد که هر یک از گزینه‌ها به طور طبیعی چالش‌های متفاوتی را هم در بردارد. بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای احتمالی موجود در این چالش‌ها در گرو الزامات پیاده سازی راهبردهای معینی است که بتواند جامعه ایران را در مسیری روشن و هموار و در راستای تحقق اهداف آرمانی به پیش ببرد. این مسیر، نیازمند توسعه پایدار ملی با رویکرد تعاملی در جهان است. [۱۳]

این مهم در قالب برنامه‌های توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی به توانمند سازی کشور، دستگاه‌ها و سازمان‌ها خواهد پرداخت تا «دوران گذار» و عبور از شرایط موجود به سمت شرایط مطلوب، به آزمون گذارده شود. عبور از شرایط موجود و حرکت به سوی وضعیت مطلوب نیازمند ساخت و اجرای «راهبرد مناسب» است. این راهبرد در گرو شناخت «وضع موجود» و تعیین اهداف و مأموریت‌ها و بررسی محیط داخلی و خارجی است. درچنین وضعیتی بر اساس مدل زیر عوامل راهبردی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و نیز عوامل راهبردی داخلی (نقاط قوت و ضعف دستگاه‌ها) به خوبی شناسایی شده و به شکل هماهنگ و متوازن مأموریت‌ها، اهداف و راهبرد دستگاه‌ها تعیین و با راهبرد نوین از «وضعیت فعلی» به سوی «وضعیت آتی» حرکت خواهند کرد.

گذر از سنت اقتداری به سنت استدلالی

مدیریت مبتنی بر کارکردهای سنتی و منابع طبیعی قدرت ساز، در برابر فعالیت‌های نوآورانه و ظرفیت‌های جدی و کارآفرین مقاومت کرده و آنان را در تنگناهای بوروکراسی اداری خسته و فرسوده می‌سازد. تداوم وضع موجود در تدوین راهبردها، با وجود رقابت‌های بسیار سنگین در جهان و رشد پیوسته و پایدار سایر قدرت‌ها و کشورها و ملل، ثبات داخلی، امنیت و اقتدار ملی کشورهای ضعیف را دچار مشکل کرده و تحقق عدالت و توسعه اجتماعی را دور و ناممکن می‌نمایاند. اداراک و فهم شرایط نوین محیطی برای حرکت از وضع موجود و فرارگرفتن در «دوران گذار» با هدف رسیدن به «شرایط آرمانی و مطلوب»، «نیازمند رویکردی راهبردی با شناخت دگرگونی‌ها و روند تحولات» است. این شناخت، صاحبان اندیشه، نخبگان داخلی و فن‌ورزان رشته‌های مختلف را در مسیری قرار می‌دهد که در ترکیبی موزون و مناسب با جامعه و حاکمیت، مهم‌ترین مسایل و تنگناهای امنیت ملی را شناسایی کرده و با انجام اصلاحات مدیریتی و فنی و در تعاملی مؤثر و سازنده در مناسبات محلی و بین‌المللی، کاروان رشد را در هر محیط به حرکت درآورند. [۱۴]

مهم‌ترین محورهایی که برای خروج از وضع موجود و حرکت به وضع مطلوب باید مدنظر قرار گیرد عبارتند از

- ۱- رقابتی دیدن راهبردها
- ۲- تدوین برنامه رشد تدریجی در مسیر توسعه پایدار در راهبردها
- ۳- فراهم آوری شرایط امنیت برای سرمایه‌های اجتماعی، معنوی در جوامع
- ۴- تمرکز راهبردها بر توسعه دانش و دانایی محوری در هر حوزه
- ۵- تعامل سازنده و مؤثر با محیط‌های پیرامونی
- ۶- بومی سازی راهبردها بر مبنای توسعه فرهنگی و امنیت اجتماعی
- ۷- اصلاح ساختارها، تصدیه‌گرایی،
- ۸- توجه راهبردی به امر آموزش و بهسازی نیروی انسانی
- ۹- نگرش به اصلاح قوانین و مقررات و استانداردسازی راهبردها رویه‌ها
- ۱۰- راهبردهای امنیت ساز درامکان تحرک و فعالیت عموم و خصوص

الگوی ترکیبی برای بهره‌گیری از « عقلانیت ابزاری سودمحور» و منفعت‌گرایی امروزین جهان که در قالب « واقع‌گرایی» و نظم و انضباط نوین رخ نموده است با « عقلانیت ارزشی» و اخلاقی بومی که برخاسته از مفاهیم اساسی، باورها، ارزش‌ها و جهان بینی مکتبی و آموزه‌های ملی و مسلکی است و در قالب « آرمان‌گرایی» تجلی می‌نماید، می‌تواند الگوی تلفیقی و نوینی را برای مدل برنامه‌ریزی راهبردی فراهم آورد که متناسب با شرایط «دوران گذار» کشورها باشد. این دوران، دست و پنجه نرم کردن با چالش‌ها و مرحلهٔ ایجاد تغییرات بنیادین در ساختار و رفتار دستگاهها و سازمان‌ها است. چالش‌های این مرحله می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای فراوانی پیش روی کشورها قرار دهد و دوران آمادگی و توانمندسازی را همانند «کارگاه آموزشی» در سراسر کشور مفید و قابل آموزش بسازد.

چالش‌هایی همچون: [۱۵]

- ۱- چالش جهانی شدن و جهانی سازی
- ۲- چالش اقتدار و دموکراسی
- ۳- چالش گذار شور و شوق به شعور ساخت یافته
- ۴- چالش آرمان‌گرایی و واقع‌گرایی
- ۵- چالش مدیریت نوین و مدیریت سنتی (نگاه نظام مند و نگاه مکانیکی)
- ۶- چالش رقابت و همکاری محلی و منطقه ای

با توجه به تلاطم‌های محیطی، توسعه علوم و فناوری، دگرگونی‌های فن شناختی و تأثیر آنها بر نظام و نهادهای مسؤول در کشورها، نخستین قدم، تبیین مبانی نظری مشترک و ادبیات متفاهم در حوزه‌های راهبردی، پشتیبانی و اجرایی است. قدم‌بعدی در این مسیر تبیین شاخص‌ها و شناسایی مزیت‌های نسبی هر کشور و قابلیت‌های دستگاه‌های اجرایی در درک و پیاده سازی راهبردهاست.

گام سوم، ساماندهی و طراحی ساختارها و گام چهارم، تقسیم کار ملی میان بخش‌ها، با توجه به سیاست‌ها و راهبردها است. گام پنجم، طراحی یک سیستم نرم‌افزاری است که بتوان قابلیت‌ها و نیازها را در یک شبکه ملی به صورت روزآمد نگهداری کرده و مورد استفاده قرار داد. این حرکت سراسری و ملی نیازمند طراحی مدلی است که الگوی

مناسبی برای «یکپارچه سازی مدیریت راهبردی» در دنبال نمودن اهداف هر سازمان باشد.

بررسی تاریخی و راهبرد شناسی در محیط آشوب

بدیهی است بهره‌گیری از «دانش مدیریت راهبردی» برای شناخت وضعیت موجود، طراحی ساختار کلان نظام توسعه و تعیین راهبردها و رویکردها و برنامه‌های عملیاتی و اجرایی می‌تواند بسیار مؤثر و کارساز باشد. این حرکت سراسری نیازمند سیستم‌های پشتیبانی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، ساختار، وظایف و اختیارات حوزه راهبردی، اولویت‌ها، جهت‌گیری‌های کلی نظام و باید و نبایدها و خط‌مشی‌های اصولی است. براین مبنا، راهکار اصلی، استفاده تلفیقی از روش‌های کنترل کلاسیک، نگرش و مدیریت راهبردی و الگوی مبنا و توسعه فرآیندها و مدیریت دانش می‌باشد.

امروزه تمامی نظام‌ها تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی هستند و هر گونه تحول در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین تحولات فناوری و تغییر در ابزارها و روش‌ها به سرعت سیستم‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخی از اندیشمندان معتقدند که دولت‌ها از دهه ۹۰ به بعد، بدون توجه به مسائل راهبردی قادر به ادامه حیات و اجرای رسالت و مسؤولیت‌های خویش نبوده‌اند و کسانی که به این مهم توجه نکرده‌اند از قافله عقب مانده‌اند.

استفاده از روش «مدیریت راهبردی» در مدل‌های تدوین راهبرد به ما کمک می‌کند تا با استفاده از تکنیک‌های شناخت راهبردی، نقاط قوت و ضعف درون نظام و هم‌چنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی آن را در چهارچوب مؤلفه‌های مدل در شرایط موجود و مطلوب شناسایی کرده و سپس با بررسی و تبیین وضعیت راهبردی موجود، راهکارهای برون‌رفت از آن را از طریق تعیین اولویت‌ها و آرایه چشم‌انداز مناسب، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی مشخص کنیم.

توسعه فرآیندها

کشورها، سازمان‌ها و دستگاه‌ها برای بقاء در جهان امروز، باید ضمن قرار گرفتن در مسیر تلاطم‌های محیطی، در وضعیت خود بازاندیشی کرده و فعالیت‌های خود را بر محور «فرآیندها» مورد سازماندهی مجدد قرار دهند. یعنی هر سیستمی برای حفظ بقاء

و سازگاری با تلاطم‌های محیطی دائماً باید به توانمندسازی و انسجام درونی پرداخته و ساختار و رفتارهای خود را متناسب با شرایط محیطی و نیازمندی‌های مردم خود تنظیم نمایند.

کاربرد روش توسعه فرآیندها در مدل، چگونگی اخذ اطلاعات لازم از محیط و پالایش آنها و انتقال اطلاعات مناسب در سراسر کشور را متناسب با سطوح و اصول و مبانی حاکم و شناخت وضع موجود و وضع مطلوب مورد بررسی قرار داده و با تجزیه و تحلیل منطقی اطلاعات، توانمندسازی و انسجام‌دهی درونی را جهت دگرگونی در تغییر فرآیندها و رفتارهای مورد نیاز فراهم می‌آورد. این عامل باعث حساس شدن مجموعه سیستم نسبت به شناخت چشم‌انداز آینده و بازاندیشی و تجدید نظر در راهبردها، اهداف و اولویت‌های آینده در حین اجرای برنامه‌ها می‌گردد و کشور را با راهبردی منطقی از وضع موجود به سمت وضع مطلوب رهنمون می‌سازد. [۱۶]

تدوین استراتژی

بیشتر برنامه ریزی‌ها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می‌باشند. در این مدل‌ها، ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام، برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند، هدف برنامه ریزی راهبردی، تبیین و تدوین راهبرد است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی راهبردی را به کار برد. [۱۷]

مدیریت راهبردی

از لحاظ مفهومی راهبرد و استراتژی با درک تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مسایلی از قبیل برنامه‌ریزی سازمانی تولید، رفتار، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای حاکم بر جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی مدیران تحول ساز نبوده است. زیرا بزعم آنان محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه‌ریزی بلند مدت، راهبرد و فرایند مدیریت راهبردی مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی واجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی^۱ در مسایل تدوین استراتژی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت راهبردی را افزون تر می‌کند.

بررسی و تحلیل ارزش‌های شناخت محیطی

اکنون مدیران با بهره‌گیری از نتایج تجزیه و تحلیل محیطی اقدام به تعیین جهت‌گیری‌های سازمانی می‌نمایند. سه مبنای اساسی در همین راستا «ماموریت سازمانی»، «چشم‌انداز سازمانی»^۲، «ارزشهای سازمانی»^۳ می‌باشند. این سه مفهوم به

^۱ Uncertainties
^۲ mission of organization
^۳ Organizational Vision
^۴ Organizational Values

منزله اتصال دهنده عناصر سازمانی بوده، بیانگر ماهیت، چگونگی و نحوه جهت‌گیری‌های سازمانی هستند.

طراحان راهبردی پس از تجزیه و تحلیل محیط، تعیین جهت‌گیری سازمان و تعریف مأموریت، ارزشها، چشم‌انداز و اهداف سازمانی، آماده تعیین راهبرد می‌شوند. تعیین راهبرد عبارتست از فرآیند تعیین زمینه‌های عملکرد مناسب جهت دستیابی به اهداف هر سازمان در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان. به عبارت دیگر راهبردها می‌بایست تحلیل‌های محیطی را منعکس کرده و منتج به رسیدن به مأموریت و اهداف سازمانی شوند. روش‌ها و مدل‌های تعیین راهبرد به تبع مدیریت راهبردی، از یک تکنیک و دستورالعمل خاص پیروی نکرده، هریک حاوی یک مفهوم و یک بینش هستند. در این راستا مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی بسیاری موجود می‌باشند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت و کارکرد و رفتار هر نهاد یا سازمان و شرایط محیطی صورت می‌پذیرد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که در هر نهادی که مدیریت راهبردی پیاده شده است، یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی منحصر به فرد به کار رفته است که در آن عملاً از یک یا چند مدل برنامه‌ریزی راهبردی کلاسیک استفاده شده است. [۱۸]

بسترسازی و اجرای راهبرد ها

بسترسازی و اجرای راهبرد ها پنج‌مین مرحله از فرایند مدیریت راهبردی است که راهبرد های تدوین شده را به مرحله اجرا می‌گذارد. اما بسترهای کارآمدی که مدیران بنا نهاده‌اند، بدون یک اجرای منظم و برنامه‌ریزی شده عملاً بی‌فایده است. جهت اجرای موفقیت آمیز راهبرد ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است: [۱۹]

۱- مهارت تعامل^۱: که عبارتست از توانایی اداره و مدیریت منابع انسانی طی اجرای راهبرد. مدیرانی که ترس‌ها و ناامیدی‌های سایرین در رابطه با اجرای یک راهبرد جدید را درک می‌کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر منابع انسانی و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن راهبرد است.

^۱ - Intracting skill

۲- مهارت تخصیص^۱: که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع ضروری برای اجرای یک راهبرد. مجریان موفق راهبرد ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه و درک فضا، مکان و زمان تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند.

۳- مهارت نظارت^۲: که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای راهبرد به وجود آمده است یا خیر؟ مجریان راهبرد ها در صورتی موفق می‌شوند که سیستم‌های بازخورد اطلاعاتی به وجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای راهبرد ها گزارش بگیرند.

به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک راهبرد نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته، طی اجرا، می باشند. شاید بتوان گفت که تجربه ثابت کرده است که دانستن این که چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم، در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت است و اصولاً راهبرد زاینده این دو عامل است. روند تکامل راهبرد در بستر رویکردهای مختلف تحقق یافته است و رویکرد راهبرد را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون مایه اصلی این روشها تنظیم عوامل درونی (نقاط ضعف، نقاط قوت) و عوامل بیرونی (فرصتها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منابع نهفته در فرصتها (یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدها) است و این استنباط دو رویکرد اقدام را در مردان راهبردی توصیه می کند. نخست رویکرد تجویزی است که ذهن انسان را در قالب یک فرایند گام به گام به پیش می‌برد و این خود مانع بزرگی برای پرواز ذهن به اوج خلاقیتها می‌باشد.

طرفداران رویکرد توصیفی، شیوه تحلیلی در تدوین راهبرد را مردود دانسته و بر این باورند که فرایندهای گام به گام از پیش تعریف شده نمی‌توانند ما را به تصمیمات درست راهبردی هدایت کنند. دوم رویکرد چندگانه است که یک راهبرد بدیع، خلاق و اثربخش

1- Allocating skill
2- monitoring skill

الزاماً از روش های قاعده‌مند و توصیفی حاصل نمی‌شود. «گری هامل» ۵ توصیه اساسی را در فراهم کردن زمینه خلق راهبرد اثربخش پیشنهاد می‌کند: پیشنهاد‌های جدید، گفتگوهای جدید، احساسات جدید، دیدگاه های جدید و تجارب جدید.

راهبرد به دو بخش اصلی تفکیک می‌شود: فرصت‌یابی راهبردی، راهیابی راهبردی. فرصت‌یابی راهبردی معمولاً از ملاحظه یک پدیده آغاز شده و به درک فرصت های راهبردی می‌انجامد. در راهیابی، راهکارهای راهبردی برای دستیابی به منافع راهبردی مشخص می‌شود. برای راهیابی راهبردی دو رویکرد کلی وجود دارد: قاعده‌روی و قاعده‌شکنی. قاعده‌روی به تلاش برای یافتن راهکارهایی اطلاق می‌شود که بر مبنای قواعد حاکم شکل گرفته‌اند. در رویکرد قاعده‌شکنی، برای حل گلوگاه راهبردی، تغییر قواعد موجود به قاعده‌ای که شانس استفاده از فرصت را برای سازمان افزایش دهد مورد توجه قرار می‌گیرد. راهبرد برنامه نیست ولی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند برنامه است. هیچ سازمانی را نمی‌توان صرفاً با راهبرد اداره کرد. برنامه‌ریزی، زیربنای اداره سازمان‌ها است. «راهبرد» و «برنامه» دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند. ساختار تحلیلی راهبرد از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: فرصت‌یابی راهبردی، تحلیل گلوگاه، راهیابی راهبردی. این ساختار روند تکوین راهبرد را بیان می‌کند. در رویکرد راهبرد اثربخش، هیچ الگوریتمی برای دستیابی قطعی به یک راهبرد وجود ندارد. در عوض این ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی تکوین راهبرد است که طراحان راهبردی را در جهت بهره‌برداری از تفکر راهبردی خود هدایت می‌کند.

اصول بر شمرده شده، مزایایی را برای تفکر راهبردی و تعهد عمیق به فرایند آن قابل است، از جمله تفکر و تعهد راهبردی: [۲۰]

۱- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.

۲- شناسایی و پاسخ‌گویی به موج تغییرات، فرصت های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

۳- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌سازد.
۴- کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران در زمینه راهبرد را در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.

۵- سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی^۱ خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز^۲ تبدیل کند.

۶- مزایای فوق به سازمان‌ها توانایی آن را می‌بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهند، خود بر آنها تأثیر گذارند.

بنابراین، در جهان امروز، آینده پژوهی و آینده نگری یک ضرورت است. پیش بینی می‌گردد که در هزاره سوم، زمینه برای مطالعات آینده نگر و آینده پژوهانه افزایش پیدا کند و اندیشمندان احساس می‌کنند که گویی یک جاذبه مغناطیسی، تحولات پیرامون آنها را به سمت آینده سوق می‌دهد. محورهای دانش آینده نگری و آینده پژوهی عبارتند از:

- ۱- پایش الگوهای نوظهور.
- ۲- برون یابی مانند تحلیل روند فناوری - تحلیل فیشر - تحلیل گومپرز.
- ۳- تحلیل های چرخه ای مانند تحلیل تشابه - تحلیل رونقند تاخیری - ماتریس های ریخت شناسی.
- ۴- تحلیل هدف مانند تحلیل محتوی - تحلیل پروانه ای عوامل.
- ۵- همگرایی شهودی مانند پیمایش دلفی و کنفرانس گروه اسمی.

تجزیه و تحلیل محیطی

عبارت است از مطالعه محیط سازمان در راستای شناسایی عوامل محیطی که بر عملکرد سازمان تأثیر به سزایی دارند. هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و

¹- Reactive
²- Proactive

شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می‌کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می‌شوند. بر این اساس می‌توان گفت محیط سازمانی دربرگیرنده تمامی عواملی است که فعالیت مؤسسه را به هر طریق تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیران هر از چندگاه به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و برون سازمانی از یک سو و افزایش تناسب راهبردهای اتخاذشده با محیط سازمانی از سوی دیگر، اقدام به تجزیه و تحلیل محیطی می‌نمایند.

محیط سازمانی معمولاً در سه سطح عمومی، عملیاتی و درونی دسته‌بندی می‌شود.

۱. محیط عمومی^۱، دربرگیرنده عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل قانونی و عوامل تکنولوژیک (روش‌ها، فنون و ابزارهای تولید کالا و خدمات) می‌باشد. عوامل مذکور تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت و نحوه مدیریت سازمان دارند. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می‌خورد و آن پندار ناصحیح، مساوی دانستن محیط عمومی با محیط سازمانی است.

۲. محیط عملیاتی^۲، سطحی از محیط بیرونی سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و نتایج فعالیت هر نهاد دارد. رقبا و عوامل رقابتی، نیروی کار، عرضه‌کنندگان منابع مورد نیاز سازمان و عوامل بین‌المللی از مهمترین مؤلفه‌های این محیط به شمار می‌روند.

۳. محیط درونی^۳ عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را در برمی‌گیرد. ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی راهبردهای سازمانی جهت حفظ حامیان کنونی و جذب مخاطبان بالقوه، موقعیت پیش برنده سازمان به منظور انجام عملیات روزمره سازمان از جمله مؤلفه‌های محیط درونی به شمار می‌روند. در مطالعه محیط دورن سازمانی،

1 - General Environment
2 - Operating Environment
3 - Internal Environment

پس از بررسی و شناخت عوامل تأثیرگذار بر فعالیت سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه‌های مختلف و ابعاد گوناگون تعیین می‌شود و در مطالعه محیط برون سازمانی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرون سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. این مطالعه، شناخت راهبردی یا شناخت راهبردی نام دارد و بر اساس این شناخت میزان تحقق اهداف تعیین شده مشخص خواهد شد.

تجزیه و تحلیل محیطی در سازمان‌هایی که فرآیند راهبردی در آنها به اجرا درآمده است، هدف دیگری را دنبال می‌نماید. تجزیه و تحلیل محیطی در این سازمان‌ها به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و افزایش تناسب راهبردهای اتخاذ شده با محیط سازمانی انجام می‌گیرد. [۲۱]

در سیر تدوین راهبرد، راهبرد یا راهبردهای نهایی از فرایندی ناشی می‌شود که شناخت و ارزیابی محیط (داخلی و خارجی) جان‌مایه اصلی آن است، به عبارت دیگر نمی‌توان تا ارزیابی درستی از شرایط دو محیط داخلی و خارجی در مؤلفه‌های مختلف آن (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، نظامی و امنیتی) نداشت به تدوین راهبرد پرداخت.

علاوه بر این، تعیین راهبرد به‌تنهایی بی‌معناست. اولاً این راهبرد باید سایه‌ای از سیاست‌های کلی، اهداف و سندهای بالادستی باشد و ثانیاً برای تحقق آن، سیاست‌هایی تعریف و اجرا شوند که دقیقاً در راستا و تصویری از آن باشند.

مدیریت عوامل محیطی

محیط خارجی بر شیوه کارکرد دولت و پدیده عدم اطمینان که مدیریت با آن روبرو می‌شود اثرات شدید دارد. معمولاً سازمان‌ها به‌صورت سیستم‌های باز اجتماعی هستند. بیشتر آنها با صدها عامل خارجی سروکار دارند. تغییر و پیچیدگی محیط نقش بسیار مهمی در طرح‌ریزی و عمل دولت‌ها دارند. منشأ بیشتر فعالیت‌ها و تصمیمات، محیط خارجی است.

محیط‌های داخلی و خارجی، از نظر عدم اطمینان و وابستگی به منابع، متفاوت‌اند. عدم اطمینان نتیجه دو بعد پایدار - ناپایدار و ساده - پیچیده‌بودن محیط است. کمبود

مواد و منابع مالی باعث وابستگی دولت به منابع خارجی می‌شود. در ادامه به تبیین وابستگی سازمان به منابع و راهبرد های ایجاد رابطه سازمانی مطلوب برای تامین منابع کمیاب پرداخته می‌شود. [۲۲]

وابستگی به منابع

یکی از جنبه‌های رابطه بین دولت‌ها و محیط خارجی، نیاز به مواد و منابع مالی است. منابع ارزشمند در محیط کمیاب است و دولت برای بقا یا ادامه حیات خود به منابع ارزشمند نیاز شدید دارد. تحقیقی در این زمینه انجام شده که آن را «دیدگاه وابستگی منابع» نامیده‌اند. معنی عبارت وابستگی به منابع این است که دولت به محیط وابسته است ولی همواره تلاش می‌کند تا این منابع را تحت کنترل خود درآورد و بدین‌وسیله میزان وابستگی خود را به پایین‌ترین حد ممکن برساند.

قدرت و وابستگی

داشتن روابط رسمی یا سایر دولت‌ها باعث می‌شود که مدیران با معمای بسیار مشکلی روبرو شوند. بسیاری از دولت‌ها برای تامین منابع با سایر دولت‌های قوی ارتباط برقرار می‌کنند تا از میزان ضربه‌پذیری خود بکاهند. ولی، از سوی دیگر مایلند که عدم وابستگی، خودمختاری و استقلال خود را به حداکثر برسانند. داشتن رابطه بین دوولی مستلزم هماهنگی است و امکان دارد که این‌گونه ارتباطات آزادی عمل دولت‌ها را (از نظر تصمیم‌گیری) بکاهد، زیرا در چنین حالتی به هنگام تصمیم‌گیری باید به نیازها و هدف های سایر دولت‌ها هم توجه کنند. بنابراین، یک دولت در اثر ایجاد رابطه با سایر دولت‌ها و تامین منابع، مقدار زیادی از خودمختاری خود را از دست خواهد داد. وابستگی به منابع مشترک باعث بالارفتن قدرت دولت‌های دیگر می‌شود. اگر سازمانی برای تامین منابع ارزشمند، به دولت‌های دیگر وابسته باشد، آن دولت‌ها می‌توانند بر فرایند تصمیم‌گیری مدیریت اعمال نفوذ کنند.

کنترل کردن منابع

دولت‌ها در واکنش به نیازهای خود می‌کوشند تا بین استقلال و داشتن رابطه بین دوولی نوعی تعادل برقرار کنند. آنها از طریق اقداماتی که در جهت تغییر دادن و تحت اداره و کنترل خود درآوردن سایر دولت‌ها انجام می‌دهند می‌کوشند تا چنین

تعادلی را به‌وجود آورند. دولت برای حفظ بقای خود می‌کوشد تا به عوامل محیطی دست یابد و آنها را تغییر دهد یا تحت کنترل خود درآورد. دولت‌ها، برای کنترل عوامل محیطی یکی از این راهبردها را به‌اجرا درمی‌آورند:

۱ - ایجاد رابطه مطلوب با عوامل اصلی محیط

۲ - تغییر دادن عوامل حاکم بر محیط.

استراتژی در آیینی مصالح عمومی و منافع ملی

وجود برداشت‌های روشن و منسجم از مصالح عمومی و منافع ملی بهترین معیار را برای تدوین راهبرد به دست می‌دهد. در این جا این پرسش مطرح است که آیا تعریفی هماهنگ از مصالح عمومی و منافع ملی نزد تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران وجود دارد که همگی بر شالوده‌ی آن به سامان و سازمان زندگی اجتماعی بپردازند؟ این سوال نیز پیش روست که نزد عامه مردم مصالح عمومی و منافع ملی حاوی چه معنایی است؟ نیل به وضعیت اخیر البته خود مستلزم بسط و توسعه‌ی اندیشه و نهادهای علمی و راهبردی و تصمیم‌سازی است. تعریف و تدوین مصالح و منافع ملی عرصه را بر شکل‌گیری مرجعیت‌های پایدار و هماهنگ راهبردی می‌گشاید.

استراتژی و مرجعیت امنیت

اقدام به عمل در بخش‌های مختلف وابسته به اقتدار عمومی و اعمال و پیاده‌سازی راهبردها، متأثر از بازنمایی‌ها و برداشت‌های شکل گرفته از واقعیت است که همان‌گونه که گفته شد مرجع امنیت نام دارند. مرجعیت امنیت حاکی از ارزش‌های اساسی جامعه و ترسیمی از بحث مشروع برای دیگران است. هماهنگی بخش‌ها در مرجعیت و تدوین راهبرد، ارتباط نظام‌مند میان آن‌ها را ایجاب می‌کند. در فقدان چنین ارتباطی فعالیت یک بخش در تعارض با اهداف بخش دیگر قرار می‌گیرد. تعارض مرجعیت در سطوح مختلف اصلی، بخشی و کارکردی، هنگامی شگفت‌آور می‌شود که در درون یک بخش مشاهده شود. بازتاب مرجعیت کلی و مبادی ارزشی آن در ایران معاصر را در قوانین اساسی و سند چشم‌انداز باید جست و جو کرد. [۲۳]

گردش نوسازی در راهبردها

عرصه تدوین راهبرد را نمی‌توان خشک و در تعارض یا تغییر و تحول تصور کرد. مشاهده دولت در عمل و بررسی تاثیرات آن، از یک سو، و تحول سیاسی اجتماعی از سوی دیگر، به طور طبیعی، تبدیل و تغییر ارزش‌های مرجع تدوین راهبرد را به دنبال خواهد داشت و ضرورت باز تدوین سیاست‌های آن را آشکار می‌سازد. اگر یک نگرش عقلانی را به عنوان مبنای تدوین استراتژی مورد نظر قرار دهیم، فرآیند نوسازی در تدوین راهبرد ناگزیر دربرگیرنده مشخصه‌های زیر خواهد بود:

۱- خاستگاه نوسازی در راهبرد سازی نگاه به آینده است. تحول در محیط جهانی همواره پرسش از خود و جایگاه خود در میان دیگران را نو می‌کند و پاسخ به این پرسش براساس تعریفی روشن از مصالح عمومی و منافع ملی، بازتدوین مرجعیت‌های کلی و بخشی را به دنبال خواهد داشت.

۲- واسطه‌ها که نقشی اساسی در تعریف مرجع و مدل تدوین راهبرد و گردش در آن را عهده‌دار هستند، تدوین و بازتدوین سیاست‌ها را در چارچوب اصول تفکر سیاسی خود تنظیم می‌کنند، نه در خارج یا در مقابل آن. به عبارت دیگر، میان راهبردهای پیشنهادی و مبانی تفکر سیاسی گونه‌ای از هماهنگی را باید بتوان تشخیص داد.

۳- بازگشت به روش‌ها و راهبردهای قبلی عموماً با تغییر در شکل و محتوای آن و ایجاد انطباق با شرایط حال و چشم‌اندازهای آینده همراه است.

□ نتیجه‌گیری

با آنچه که گفته شد باید تاکنون فرا گرفته باشیم که اگر راهبرد و روش‌های ساخت آن را بدون امکان ارزیابی مولفه‌های حاکم بر محیط ناقص و حتی بی‌معنی بدانیم، چندان به خطا نرفته‌ایم. گستره‌ی نظارت و دخالت مجریان راهبردی در عرصه‌ی عمومی و اختصاص یافتن بزرگترین بخش بودجه به هزینه‌های آنان، حسابرسی در کار دولت و پاسخ‌گویی آن را زمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند که مولفه‌های محیطی به خوبی و با درکی صحیح از مولفه‌ها و عوامل موثر بر شکل‌گیری تهدید، فرصت، ضعف و قوت

در آن بارز و نافذ باشد. نهادهای سازمانها در قبال برنامه‌های خود و بودجه ملت باید حساب پس دهند. هر اندازه از این واقعیت و عملکرد و تبعات آن دورتر شویم، توان سازمان مخاطره‌انگیزتر و چشم‌انداز رسیدن به هدف در آن تارتر می‌شود. اگر ارزیابی هر راهبرد را به ابتدایی‌ترین برداشت یعنی واقع گرائی، نیل به هدف و تحقق ماموریت محدود کنیم، آن‌گاه انجام آن را در قالب دو رویکرد می‌توان به تصویر کشید. نخست، ارزیابی بر اساس تحلیل هزینه - فایده یا هزینه - کارایی. در اینجا، با فرض مناسب بودن راهبردهای تدوین شده به وسیله‌ی نهاد مدیریت، کوشش می‌شود تا با استفاده از تکنیک‌های اندازه‌گیری علمی و عینی مقایسه‌ای که میان داده‌ها و محیط انجام می‌شود زمینه لازم واقعی برای پیاده سازی رویکرد و ماموریت برگزیده و یا ادامه یا تغییر سیاست حاکم بر سازمان فراهم می‌آید.

دوم، ارزیابی راهبرد بر مبنای تعامل و تقابل بر مولفه‌های محیطی در نهاد و ماموریت سازمان، در این نگرش، در کنار قوا و ابزار و امکانات، اصول و هنجارهای حاکم بر محیط در رفتار فعال کنش‌گران ارزیابی می‌شوند تا اقدام از زوایای دید مختلف مورد نقد و بررسی قرار گیرد و در کنار سازمان یا به موازات آن و در جهت کنترل و تعادل، سازه‌های دیگر نیز به کار گرفته شده و امکان تدوین و راهبردهای ژنریک و ترسیم شیوه‌های اجرای موفق آن.

سوم، ارزیابی نتایج و عملکرد حاکم بر نهاد مزبور است که تضامن اجرای موفق و کنترل سطح تعامل و تعارض عناصر محیطی است.

بهره‌مندی از روند برشمرده شده بهترین شرایط تسلط محیط را، به راه برای اعمال ارزیابی راهبردها مهیامی‌سازد. به نظر می‌رسد که نگاهی از نزدیک به واقعیت راهبردهای از نزدیک و در نهادهای مربوطه می‌توان آشکار کننده میل و یا بی‌میلی دستگاه‌های اجرائی نسبت به اعمال اصول برشمرده شده در این تحقیق باشد.

□ منابع و ماخذ:

1-Crozier , michel , (2000) , quest que la souologieydes organization ? paris,seuil- P- 3

۲-مدیران آینده نگر - Artvele- 2872 Text- : <http://www.arbm.blogfa.com>

۳- همان منبع - ص ۴

۴- وردی نژاد "چالش‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و الگوی مناسب مدیریتی برای تحقق اهداف سند چشم انداز ج.ا.ا." - همایش چشم انداز ج.ا.ا. - ۱۳۸۵ - ص ۹

۵- عساریان نژاد- حسین- روش شناسی محیطی- دانشگاه عالی دفاع ملی- ۱۳۸۵- ص ۲۷

۶- همان منبع- ص ۴۳

۷- عساریان، حسین- برنامه ریزی راهبردی و ادارک محیطی- دانشکده امنیت ملی- ۱۳۸۶- ص ۳۱

۸- همان. منبع- ص ۳۷

۹- مدیریت راهبردی، افق طلایی سازمان

<http://www.tafahomnews.com/article/3110>

۱۰- اسکات، ریچارد. مدیران آینده

۱۱- مدیران آینده نگر، پیشین

۱۲- عساریان، حسین. "مدیریت راهبردی"- دانشکده فارابی- ۱۳۸۲- ص ۴۷

<http://www.irandoc.ac.ir>. Text- Thesis- 39147

۱۳- وردی نژاد. پیشین- ص ۱۱

۱۴- "استراتژی اثربخش"

<http://www.tadbir.com>. Article- 4120- P6

۱۵- پیترسنج. "بنج فرمان" ترجمه حافظ کمان و محمدروشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷، ص ۶۷

- ۱۶- ال دفت، ریچارد. "تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، وزارت امور خارجه، ۱۳۷۴، ص ۱۷۷.
- ۱۷- اسکات، ریچارد. "سازمانها: سیستم های عقلانی، طبیعی و باز"، ترجمه حسن میرزائی اهرنجانی (و) فلورا سلطانی تیرانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، صص ۲۲۹-۲۲۸.
- ۱۸- عساریان، حسین. پیشین. ص ۴۷
- ۱۹- عساریان- حسین- منبع پیشین ص ۷۳
- ۲۰- مدیریت راهبردی، افق طلایی سازمان. پیشین. ص ۱۲
- ۲۱- مهدوی، عبدالمحمد. "مدیریت عوامل طبیعی"، (در) ماهنامه علمی، آموزشی تدبیر، شماره ۱۰۳، سال ۱۱، (تیرماه ۱۳۷۹)، ص ۳۵.
- ۲۲- همان. منبع- ص ۱۶
- ۲۳- و (1991) و Quermonne, jean L.L'appaial administrative de l Etat, paris,seuil

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروششگاه علوم انسانی ومطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی