

# نقدی بر واژه استراتژی و مدیریت استراتژیک

نویسنده: حسن قاسمی شاد

## کلیاتی در مدیریت استراتژیک

دردنیای متلاطم و متحول این عصر، مدیران دستگاههای دولتی به علت دگرگونیهای سریع جهانی و منطقه‌ای و پیش آمدهای داخلی با عدم اطمینان شدید در طرح‌ریزیها و تصمیمگیریهای آینده مواجهند. بندرت می‌توان سالهای متلاطم و متغیر آینده را ترسیم و پیش آمدهای آن را پیش‌بینی نمود. این تغییر و تحول شدید که غالباً با جهشهایی نیز توأم است، حاصل اکتشافات و اختراعات گسترده نیمه آخر این قرن بویژه دگرگونیهای سریع در رویدادهای جهانی و تغییرات مهم ایدئولوژیکی و تکنولوژیکی است که بسرعت اثرات خود را بصورت زنجیری به سراسر گیتی منتقل می‌کند و کلیه امور سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جوامع مختلف بشری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ظهور و شیوع این اتفاقها باعث شده که تصمیمهای متخذه توسط دولتمردان تحت شرایط عدم اطمینان شدید اتخاذ گردد. این فرآیند و دگرگونی منطقه‌ای و جهانی طبعاً نیازهای جدیدی را در سیستم تصمیمگیری و سازماندهی مدیریت دولتی بدنبال دارد که یکی از آثار رایج و متداول آن نیاز به بررسیهای استراتژیکی و پیدایش واژه مدیریت

استراتژیک<sup>۲</sup> در سیستمهای دولتی است.

مدیریت استراتژیک که این روزها مترادف با واژه مدیریت عالی دستگاه‌های دولتی یا جانشین آن، بکار گرفته شده و متداول گردیده است همانطور که گفته شد؛ یکی از آثار این تحولات و تأکید بر مطالعه این تغییرات و تصمیمگیری راجع به آینده در این شرایط بحرانی و عدم اطمینان است.

تغییرات و دگرگونیهای سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکتها سبب گردیده که مدیران توجه خود را به محیط بیرونی سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند: سیستم، اقتضاء، طرح‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اجتماعی بود، بویژه مفهوم استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک که از ادغام بهترین ایده‌های مربوط به سیاست و طرح‌ریزی بلندمدت بوجود آمده است.

در سالهای اخیر از واژه‌های استراتژی و تاکتیک در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، امنیتی، نظامی زیاد استفاده می‌شود. بکارگیری این

مبحثی از علوم نظامی است که به هدایت جنگ و سازماندهی دفاعی یک کشور مربوط می‌شود. در معنای تشبیهی (استعاری) استراتژی، مجموع عملیات هماهنگ شده فعالیت (مانور) برای دستیابی به یک پیروزی (هدف غایی) است. استراتژی برای علم لشکر کشی و سوق الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد ولی بتدریج در هنر جنگ بعلت همبستگی قدرتهای اقتصادی، سیاسی، فنی، اجتماعی و روانی و سایر عملیات نظامی معنای گسترده تری را بدست آورد.

در فرهنگ عمید «استراتژی» بمعنی علم اداره کردن عملیات و حرکت ارتش در جنگ آمده - که تعبیر دیگری از همان معنایی است که ابتدا مطرح شد - به تعبیر آندره بوئر: «استراتژی عبارت از یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است که هدف آن تنظیم و تدوین و طبقه بندی کردن، سیستماتیک نمودن و بصورت کد (علامت اختصاری قرار دادی) در آوردن حرکاتی است که باید بر حسب تقدم و تأخر و ترتیب و توالی و ویژه های انجام یابند و سپس بر حسب همین توالی و ترتیب مؤثرترین این روشها را انتخاب نمود. لذا می توان گفت که برای هر موقعیت و حالت خاص استراتژی ویژه های می تواند بهترین و موافقترین و در موارد دیگر بدترین و ناموافقترین استراتژیها بشمار آید».

میدل هارت در سال ۱۹۲۹ بر اساس اندیشه سنتی از استراتژی چنین تعریف نموده است: «استراتژی نظامی به معنی هنری است که با آن می توان با خدمت گرفتن نیروهای نظامی، هدفی را که توسط سیاستهای کل دولت و یا ملت تعیین شده بدست آورد.» در تعریف دیگر، «استراتژی هنر بکار بردن زور و جبر است، بطوری که این زور و جبر بتواند آنجا که ممکن است، بیشترین

کلمات - که موجد نخستین آنها نظامیان و سرداران در زمانها بودند - امری است طبیعی و بسادگی می تواند منظور را به شنونده تفهیم کند. اما برای اینکه تا حد امکان - در مورد این اصطلاحات که جهان شمول شده است - در سایر زمینه ها روشنگری شود و جایگاهشان در شئون و ارکان مختلف یک جامعه مشخص گردد این لغات را باید تعریف کرد. فرد دیوید<sup>۲</sup> استاد دانشگاه ایالتی می سی سی پی<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) عقیده دارد که دولتها در سالهای ۱۹۹۰ به بعد بدون توجه به مسایل استراتژیکی قادر به ادامه حیات و اجرای رسالت و مسئولیتهای خویش نخواهند بود؛ علمای دانش مدیریت اعتقاد دارند که بدون مدیریت استراتژیک سرمایه گذاری به منزله جستجو در تاریکی است. آلفرد مارشال<sup>۵</sup> اقتصاددان مشهور انگلیسی پا را از این هم فراتر گذاشته و گفته است:

«اگر تمام سرمایه ها و ابزار تکنیکی و وسایل موجود فنی در جهان به یکباره دستخوش تباهی بشود ولی دانایی مدیران و سیاستگذاران در رده استراتژیک وجود داشته باشد در مدت کوتاهی نظام جامعه بویا و شکوفایی گردد».

### تعریف استراتژی

استراتژی در اصل در ارتش به معنی هنر ایجاد تحول در صحنه عملیات در فرآیند بکارگیری نیرو در مقابل دشمن برای دستیابی به پیروزی می باشد. این اصطلاح در سال ۱۵۶۱ از کلمه یونانی «استراته ژیا» به معنی حکومت نظامی گرفته شده است. در واقع استراتژی

نتیجه را در رسیدن به اهداف سیاسی بیار آورد.» تعاریف متعددی در ارتباط با استراتژی شده است که به اجمال به تعاریفی چند در این خصوص می‌پردازیم:

استراتژی یعنی علم و هنر طرح‌ریزی و هدایت عملیات گسترده نظامی، مدیریت و رهبری ماهرانه عملیات و طرح‌ریزیهای عملیاتی.

استراتژی عبارتست از: علم و هنر گسترش و بکارگیری قدرتها و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و نیروهای نظامی یک ملت هنگام جنگ و صلح برای بدست آوردن و فراهم کردن حداکثر پشتیبانی از اهداف و خط مشی های ملی.

استراتژی هنر و فن و علم بکارگیری نیروهای یک ملت برای تأمین اهداف ملی با استفاده از نیروها و تهدیدات سیاسی و قدرتهای تهدید کننده نظامی می‌باشد.

استراتژی علم و هنر بکارگیری قدرتهای نظامی و سلاحها و جنگ افزارها برای حصول اهداف نظامی در راه هدفهای ملی با طرح‌ریزیهای وسیع و گسترده و هدایت عملیات نظامی در جنگ است. از آنجا که استراتژی بیانگر استفاده ترکیبی از امکانات در کادر محدودیتها، به گونه‌ای می‌باشد که ۱۰۰٪ به اهداف از پیش تعیین شده برسد، لذا تعریف استراتژی به اندازه‌ای جامعیت دارد که می‌تواند در بسیاری از زمینه‌های علمی مفید واقع شود مشروط بر اینکه در گسترش استراتژی در هر زمینه؛ اصول تعاریف مطرح شده در وادی مورد نظر بروز کند. در غیر این صورت موجب پیش آمدن ابهام و در نهایت منحرف شدن مطلب خواهد شد. مثلاً در مباحث اقتصادی دشمن خاصی در کار نیست

تا پیروزی بر او بعنوان مسئله مطرح باشد. از سوی دیگر در جنگ دشمن مقابل نیز خود، دارای هدف، تجهیزات و آرایش خاصی است که بیانگر ماهیت استراتژی وی می‌باشد، حال ممکن است از نظر ما، پنهان یا آشکار باشد. لذا دستیابی به اهداف با چگونگی صف بندی نیروها در مقابل هم مرتبط است، در صورتی که در بحث اقتصادی اولاً حریفی در کار نیست تا چگونگی صف آرای و استراتژی وی و تأثیر رفتار او در استراتژی ما مطرح باشد. ثانیاً اگر ناهنجاریها و موانع و مشکلات را حریف تلقی کنیم، هیچ حرکت آگاهانه و منظمی در برابر ما ندارد تا بتوانیم بر آن اساس استراتژی خویش را تنظیم کنیم.

همانگونه که ملاحظه می‌شود امروزه استراتژی همانند تمدن با گامهایی سریعتر از علم به پیش می‌تازد که نتیجه و فرآیند آن چیزی جز تحول و دگرگونی اساسی در طرز تفکر و نوع اندیشیدن ما نیست. آنچه به حساب می‌آید نه امروز، بلکه فردا و نه حال، بلکه آینده است. طول زمان برای هر نوع عملیاتی باید بر حسب معیار سالیان دراز محاسبه شود. اینها عواملی هستند که آینده را تشکیل می‌دهند و طول زمان، هر چند که بسیار باشد، در این مقایسه چندان اهمیتی ندارد. پس سیاست یعنی تدبیر طریقه عمل و یا عکس العمل در برابر نیروی مخالف.

در واقع استراتژی، آینده را به تصویر می‌کشد و مشخص می‌کند که آینده باید چگونه باشد و بر اساس آن یک دگرگونی در وادی مربوط به وجود می‌آورد تا بر آینده پیش بینی شده دست یابد. در نتیجه، استراتژی نهایتاً مسئول تعیین هدف غایی است و این هدف همان چیزی است که تمام ابداعات، ابتکارات، تکنیکها و پژوهشها

دارای چهره فلسفی بود و نقشی در ایجاد تغییر و تحول ایفاء نمی‌کرد در حالیکه در جهان کنونی فن آوری از علم و پژوهش هر دو الهام می‌گیرد و بصورت ابزاری کارساز پیوندی ناگسستنی با علم و جستارگری دارد. دستاوردهای شگفت‌انگیز بخاطر این همبستگی در زمینه‌های مختلف، زندگی راتوان و تجلی می‌بخشد. فن آوری فرزند ابداع فن آوران دانشور و تجربه‌گرایان علم‌گراست، دیگر فن آوری تنها حاصل تجربه نیست، بلکه احتیاج به ابزار و وسایل پیشرفته علمی دارد علم بدون فن و فن بدون علم قادر به ادامه حیات نیستند.

فن آوری تنها ابزار تولید نیست بلکه ترکیب پیچیده‌ای است از ابزار و دانش فنی که هم ارزش اقتصادی دارد و هم ارزش سیاسی و هم ارزش نظامی و اجتماعی، این است که تهیه طرح‌های استراتژیکی فنی بعنوان ابزاری در جهت رشد و توسعه جوامع محسوب می‌گردد. با این ترتیب لازم است در مدیریت و طرح‌ریزیهای استراتژیکی در زمینه‌های زیرین بیشترین تمرکز تلاش صورت پذیرد:

۱- خلاقیت و آفرینندگی در جامعه؛

۲- مشارکت در بهینه‌سازی اجتماعی؛

۳- کاوشگری و پژوهندگی مستمر و مداوم؛

۴- سرمایه‌گذاری کلان در زمینه‌های پژوهشی

و بهبود بخشی اجتماعی؛

۵- آماده‌سازی زمینه فکری و فرهنگی در پذیرش

تغییرات بنیادی؛

۶- تقویت نظام آموزشی در زمینه‌های علوم تجربی

می‌باید برای بدست آوردن آن تدوین و تنظیم شود و عبارت دیگر مسئولان استراتژی، رهبران ارکستری هستند که اعضایش خود را به نواختن آلات موسیقی متعددی مشغول می‌دارند و در نتیجه، آهنگی را که مورد نظر است ایجاد می‌نمایند. پس استراتژی یک وسیله برای بدست آوردن هدف غایی است.

در مقام نتیجه‌گیری تصور می‌شود که تعریف استراتژی کامل بعنوان انتخاب ابزارهای مورد نیاز برای دستیابی به اهدافی که سیاست تعیین می‌کند؛ فرض مناسبی باشد که باید تا کسب نتایج غایی آن، بر روی آن کار کنیم تا دریابیم که چگونه می‌توان از شیوه‌های تحلیل استراتژیک برای بررسی مسایل موجود بهره برد.

### هدف مدیریت استراتژیک

حوزه سیاست‌گذاری تهیه طرح‌های کاربردی استراتژیکی و برنامه‌ریزیها به شرطی که مروج خلاقیت و نوآوری باشد موجبات باروری ذهن و اندیشه‌های سنجیده در جهت رسیدن به هدفهای ملی می‌گردد.

نقش استراتژیستها ابداع سیاستهای کارساز در ادغام و همسو کردن برنامه‌های کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، نظامی جهت بکارگیری این قدرت در راه حصول به آرمانهای یک جامعه است. در این طرح‌ریزیها تشخیص و شناخت تکنولوژی (فن آوری) مناسب، نخستین قدم محسوب می‌گردد. در تاریخ گذشته‌ها بین علم و فن آوری پیوند نزدیک وجود نداشت، علم برای شناخت جهانی بکار گرفته می‌شد که بیشتر

وفن آوری؛

۷- تأسیس مراکز مجهز پردازش اطلاعات؛<sup>۶</sup>

۸- بکارگیری نظام مدیریت کارساز اطلاعاتی<sup>۷</sup>.

گرایش به سمت سازندگی جهت جبران عقب ماندگیها مستلزم تهیه طرحهای استراتژیکی همراه با آینده‌نگری، سازماندهی، نظارت و جمع‌آوری

وانباشتن اطلاعات استراتژیکی می‌باشد تا بتوان

با آموختن فن و شیوه‌های تصمیمگیری بر مبنای

اطلاعات گسترده هدایت و اجرای طرح استراتژیکی

را در صحنه عملیات بعهدہ گرفت. شک نیست که این

سیاستگذارینها باید همسو و همگام با تغییرات علمی و

فنی در جهان باشد و سعی بشود که از خط فکری یک

بعدی و تک محوری بودن دوری گزینند تا نظریه تطابق<sup>۸</sup>

با عوامل مختلف بتواند صورت عمل بخود گیرد. باید به

رفع بحرانهای زمانی و بنیادی و اساسی توجه داشت نه

مسائل تشریفاتی و تبلیغاتی. توجه به نظم و انضباط

در کار و اجرای طرحها و توانایی واحدهای اجرایی

مستلزم غنی بودن و دسترسی داشتن به اطلاعات و داده‌ها

و پرورش و پردازش این اطلاعات است.

چون اطلاعات مورد نیاز نظامی، خط مشی دهنده

و تصمیمگیرنده متکی به تجزیه و تحلیل‌های منطقی و

فرموله و یکدست بودن این اطلاعات مهمی باشد. نظام

اطلاعات مدیریت را گروهی از متفکرین نظام پردازش

اطلاعات و عده‌ای دیگر نظام اطلاعات و سیاستگذاری

و تصمیمگیری و تعدادی نظام اطلاعات سازمانی و

خدمات مدیریتی می‌دانند بهر صورت هر چه نامگذاری

بشود نقش تدارک اطلاعات و پردازش اطلاعات

در پشتیبانی عملیات و مدیریت استراتژیکی نقشی حیاتی

و کارساز است.

چون نظام اطلاعاتی در پردازش، اقدامات

زیرین را انجام می‌دهد از اهمیت خاصی

بر خوردار است:

۱- تحلیل وضعیت موجود؛

۲- پیش بینی تغییرات؛

۳- کنترل عملیات؛

۴- مدیریت طرحها؛

۵- هدایت تا کتبیکی برنامه؛

۶- تسهیل در تصمیمگیری عقلانی؛

۷- نگهداری منابع اطلاعاتی پشتیبانی کننده

طرحریزیها.

۸- آسان سازی طرحریزیهای استراتژیکی

سیاستگذارینهای عمده.

اگر پردازش نظامدار، متمرکز، همساز

و همگن نباشد، نمی‌توان از یک نظام اطلاعاتی

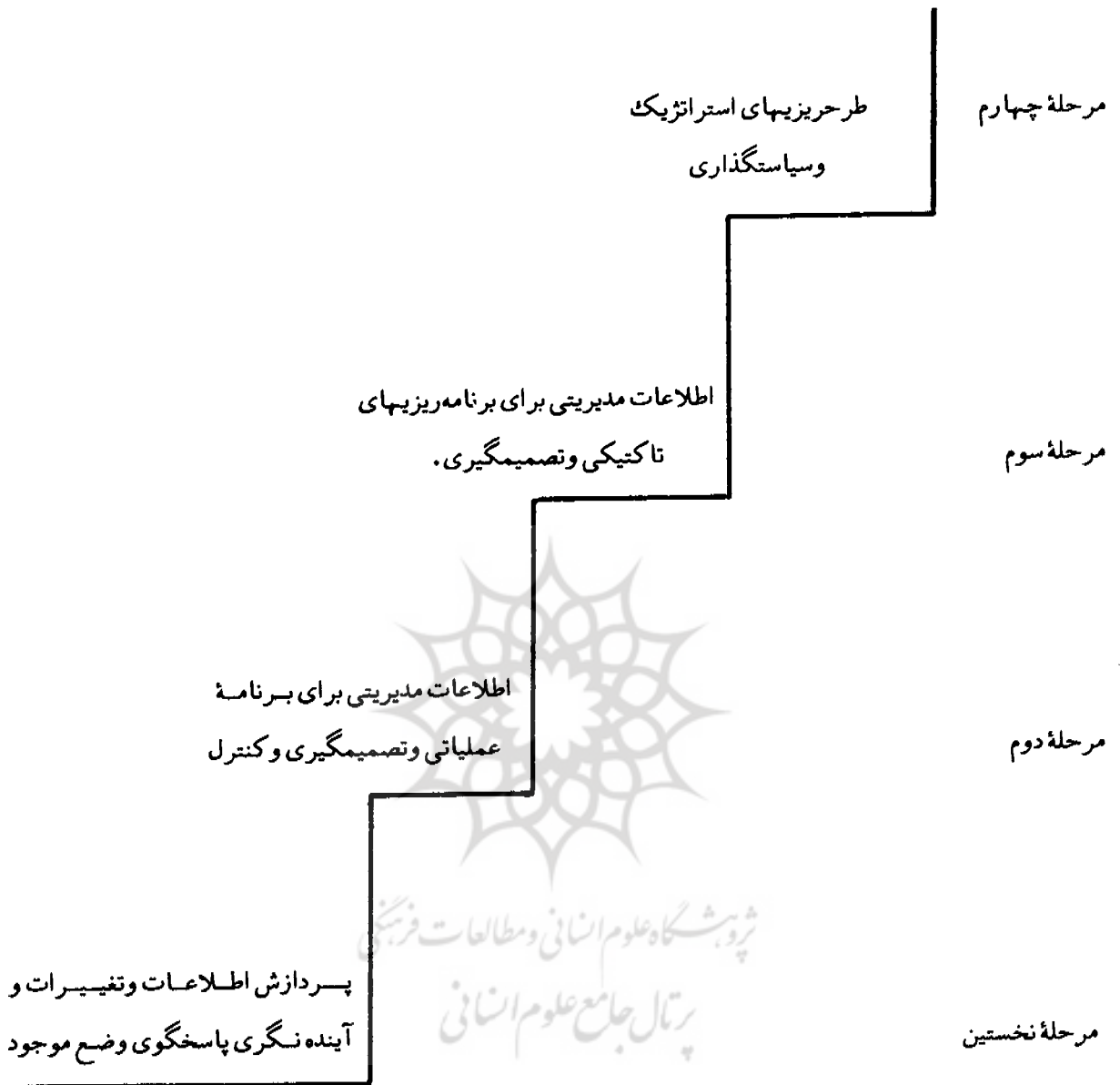
فراگیر و مناسب در مدیریت استراتژیکی

بهره‌برداری کرد.

6- Data Processing Center

7- Management Information System

8- Theory of Conformity



در مدل فوق می‌توان مراحل داده‌پردازی را مجسم کرد.

رشد و گسترش فعالیت صنعتی را فراهم می آورد. ابزاری که در جهت اجرای سیاستهای فوق بکار رفت، عبارت بودند از:

- ۱- مشارکت دولت در سرمایه گذاریهای خارجی؛
- ۲- ارائه اعتبارات کم بهره؛
- ۳- تضمین برانقلاب اصل و فرغ سرمایه؛
- ۴- ایجاد بانک صنعت و معدن؛
- ۵- معافیتهای مالیاتی؛
- ۶- ایجاد شرکتها صنعتی؛
- ۷- گسترش شبکه برق و گازرسانی.

از آنجا که این سیاستها و ابزارها با واقعیتهای

موجود در جامعه منطبق نبود لذا به جای حرکت به سوی صنعتی شدن، موجب سیر قهقراپی توسعه اقتصادی گردید. مثلاً سیاست حمایت از سرمایه گذاریهای خارجی در بخش خدمات متمرکز شد خصوصاً در زمینه هتل داری و قسمت اعظم باقیمانده جذب بخش تجارت متمرکز و فقط حدود ۲۰٪ آن وارد بخش صنعت گردید که آن هم اکثراً در صنایع مصرفی بکار گرفته شد، درست خلاف آنچه که حکومت نیاز داشت. در استراتژی پس از مشخص شدن اهداف، ابزار، سیاستها و روشها؛ باید عکس العملها را نیز مطالعه کرد زیرا چگونگی استفاده از ابزار، سیاستها و نوع روشی که اعمال می شود موجب برانگیختن عکس العملهای متفاوتی از جانب عوامل مختلف که این فعل و انفعالات روی آنها صورت می گیرد؛ خواهد شد. دقیقاً این عکس العملها همان چیزی است که در نظر است ما را به اهداف نزدیک کند و باید چنان باشند که ما می خواهیم، عبارت دیگر عکس العملها باید آنگونه باشند که ما

بطور کلی هدف استراتژی دستیابی به مقاصد یا منظورهای خاصی است که توسط سیاستگذاران یا دولتها تعیین می گردد. در این تعریف «شایسته ترین بهره برداری از منابع موجود نهفته است»؛ استراتژی ممکن است از نظر نوع و کیفیت، تهاجمی، تدافعی و یا حتی در مواردی نیز حفظ و نگهداری موقعیت خاص یک حکومت یا یک شرکت باشد، پس نباید روش را در نظر داشت، بلکه باید توجه داشت که نتیجه غایی و هدفی که می خواهیم به آن برسیم چیست؟

یک مثال به توضیح بیشتر مطلب کمک

می کند:

۱- در ابتدای دهه ۱۹۷۰ دولت ایران اعلام می کند که ما می خواهیم در دهه ۱۹۸۰ به پنجمین قدرت صنعتی جهان تبدیل شویم و در این زمان جریان استراتژی صنعتی خویش را بر جایگزینی واردات مبتنی می کند. پس هدف، صنعتی شدن در سطح پنجمین قدرت تولیدی جهان است از جمله سیاستهای بکار گرفته شده در این راستا عبارت بودند از:

- ۱- حمایت از سرمایه گذاریهای خارجی.
- ۲- الویت دادن به فعالیتهای تولیدی و
- ۳- گسترش صنایع زیربنایی.

به همین منظوره حمایت از سرمایه گذاریهای خارجی پناه می برد تا به تکنولوژی خارجی دسترسی پیدا کند. از سوی دیگر سیاست اولویت دادن به فعالیتهای تولیدی در واقع، زمینه ای برای جلوگیری از گسترش فعالیتهای خدماتی و سوق امکانات آنها به سوی فعالیتهای تولیدی است. گسترش صنایع زیربنایی در واقع، شرط صنعتی شدن یک جامعه است و زمینه

### انواع استراتژی

استراتژی از هر نوعی که باشد یا تهاجمی است یا تدافعی و این تقسیمبندی بیانگر ماهیت استراتژی است، اگر استراتژی بمنظور دستیابی بر مواضع جدید اتخاذ شود، این استراتژی ماهیت تهاجمی دارد زیرا هدف استراتژی عبارت است از بدست آوردن مواضع جدیدی است متمایز و مطلوبتر از مواضع قبلی که در بستر استراتژی، چگونگی آن ترسیم شده است. در صورتی می توان به استراتژی تهاجمی متوسل گشت که امکانات و تواناییها، عظیمتر از مشکلات و موانع باشند. بنابراین عوامل تعیین کننده عبارتند از: نیرو آورد امکانات و چگونگی تبلور موانع و مشکلات. ولی اگر استراتژی بمنظور حفظ مواضع باشد، استراتژی ماهیتاً تدافعی است. اصولاً زمانی که گسترش موانع وضعها امکان هر نوع حرکتی را سلب کند بناچار باید مترصد این بود که حداقل مواضع موجود را حفظ کرد تا از دست نروند، لذا حالت تدافعی اتخاذ خواهد شد. زمانی به استراتژی تدافعی متوسل می شویم که امکانات، کوچکتر و یا حداکثر در حد موانع و مشکلات باشند و توانایی فایق آمدن به مشکلات را برای بدست آوردن مواضع جدید در اختیار نداشته باشیم. این امر موجب خواهد شد که مواضع قبلی حفظ شود و سیاستها و ابزارها در همین جهت بکار گرفته شوند. اگر استراتژی تهاجمی به هنگام توانایی و قوت اتخاذ می گردد، برعکس، استراتژی تدافعی به هنگام ضعف و ناتوانی بروز می کند

از قبل برای بروز آنها تدارک لازم را دیده ایم و ما را برای دستیابی به اهداف یاری دهند. بنابراین، بر آورد دقیق و آگاهی از تأثیر ویا عکس العمل اقدامات و همینطور توجه به اوضاع خاص در هر برهه از زمان می تواند تأثیر خاصی بر نتیجه بگذارد.

اگر استراتژی را با این دیدگاه در نظر بگیریم، چنان ابعاد گسترده ای می یابد که دیگر محدوده استفاده از آن فقط به حوزه نظامی، که از آنجا سرچشمه گرفته است خلاصه نمی شود، بلکه به تمام علوم دیگر گسترش پیدا می کند، زیرا علوم در همه زمینه ها دارای سیر تکامل و پیشرفتی است که دائماً برای پاسخگویی به نیازها و مشکلات مطرح شده در تکاپو و نوآوری است و خود زاینده نیازها و مشکلات جدیدتری می باشد و لذا برای تسریع در حل صحیح مشکلات و پاسخگویی به احتیاجات دقیقاً نیازمند به درنوردیدن کوتاهترین مسیری است که در عین حال موفقترین راه حل نیز باشد بدین جهت آندره بوفر در کتاب مقدمه ای بر استراتژی خویش چنین می آورد:

باید اذعان کرد که برای هر رشته از فعالیتهای انسانی همواره باید یک استراتژی کلی وجود داشته باشد (تا ضریب موفقیت انسان افزایش یابد). لذا لازم است هر مقام اجرایی در تعیین خط مشی کلی با استراتژی همه جانبه وزارتخانه (حوزه) متبوع خویش، همت گمارد. همین طور در مرحله بعدی باید هر یک از این رشته فعالیتهای استراتژی خاص قسمت خود را مشخص کند، به گونه ای که در برتر محدودیتهای حداکثر قابل تصور بر حداقل امکانات تطابق یابد که این مرحله را اصطلاحاً استراتژی عملیاتی می نامند.



حمله هیتلر به لهستان در اول سپتامبر ۱۹۳۹ که با موفقیت برق آسای وی توأم بود از یک استراتژی مستقیم پیروی کرد. نبرد بریتانیا با آلمان در ۱۹۴۰ نیز از استراتژی مستقیم پیروی می کرد ولی با موفقیت توأم نشد، لذا آلمان به سرعت بلژیک و فرانسه و... را وادار به شکست کرد و قوای انگلیس را از جزیره دانکرک عقب راند. بدین ترتیب ملاحظه می شود چنانچه در یک استراتژی مستقیم نتوان به هدف دست یافت، باید عواقب فاجعه آمیز آن را پذیرفت زیرا طولانی شدن زمان موجب زیان شدید می باشد.

#### ۲- استراتژی غیر مستقیم:

در این استراتژی دستیابی به هدف غایی از طریق تحقق اهداف فرعی ممکن است که اصطلاحاً بدان استراتژی فریب نیز اطلاق شده است. این استراتژی زمانی اتخاذ می شود که یا دستیابی به هدف غایی غیر ممکن است و یا محدودیت ابزار موجود اجرای سیاستهایی را که به تحقق هدف غایی منجر شود، مجاز نمی داند. در محدوده نظامی، استراتژی غیر مستقیم بدین معنی است که بعزت محدودیت در امکانات می باید دشمن را در نقطه ای از جنگ مشغول کرد تا بتوان ضربه اساسی را از نقطه ای دیگر با ابزار دیگر وارد آورد که دشمن توانایی محاسبه آن را نداشته باشد، جنگ اسکندر مقدونی با ایران و حمله اسرائیل به اعراب از این جمله اند. در واقع در این نوع استراتژی، اگر امکانات ما محدود است می باید یک درگیری یا مسئله تصنعی کوچک بوجود آورد که نسبت به آن امکانات، عظیم به نظر آید تا در فرصت مناسب بتوان ضربه اصلی را وارد آورد، اصولاً امریکا و کشورهای غربی نیز در سیاستهای خارجی خود

لذا چگونگی مشکلات انواع استراتژی را کلاً به پنج دسته تقسیم می کنیم:

- ۱- استراتژی مستقیم؛
- ۲- استراتژی غیر مستقیم؛
- ۳- استراتژی گام به گام؛
- ۴- استراتژی مستمر؛
- ۵- استراتژی عملیاتی.

#### ۱- استراتژی مستقیم:

در این استراتژی هدفها، سیاستها و ابزارها با یکدیگر رابطه مستقیم دارند. زیرا در اینجا استراتژی همان تدوین سیاستها و ابزارها برای دستیابی به هدفهاست. لذا یک همسویی کامل بین عناصر تشکیل دهنده استراتژی وجود دارد. در این استراتژی سیاستها از طریق تعیین چگونگی بکارگیری ابزارها، چگونگی دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. در واقع ویژگی بارز این استراتژی، سرعت عمل آن است، لذا هر زمانی که سرعت عمل در دستیابی به اهداف مطرح باشد، (حساسیت به زمان دستیابی بر اهداف یا هدف غایی داشته باشیم) به این استراتژی متوسل می شویم مشروط بر اینکه موانع و مشکلات خاصی بروز نکنند. در این استراتژی جستجوی کوتاهترین مسیر برای دستیابی به هدف غایی در حداقل زمان مطرح می باشد و نه چگونگی سیاستها و نحوه استفاده از ابزار، در نتیجه در این استراتژی اهداف یا هدف غایی، بیشترین اهمیت را نسبت به سایر عناصر تشکیل دهنده استراتژی دارد، زیرا سیاستها و ابزارها و تواناییها به قدری قوی هستند که دستیابی به اهداف یا هدف غایی حتمی است ولی حداقل زمان دستیابی مهم می باشد. بعنوان مثال:

#### ۴- استراتژی مستمر:

در این نوع از استراتژی بعلت یکنواختی وضعیت اگر یکباره هدف غایی و سیاستها و ابزار آن مشخص شود استراتژی می‌تواند بارها تکرار شود و تداوم یابد. در واقع عدم تحول اوضاع، تداوم استراتژی را بدنبال دارد. ویژگی این استراتژی در این است که تحقق هدف بسیار طولانی است. علت طولانی شدن تحقق هدف یا به خاطر محدودیت در ابزار و امکانات می‌باشد و یا ناشی از ضعف سیاستهاست یا بعکس ناشی از رسیدن به مرحله‌ای از تکامل و تحول است که دیگر امکان ایجاد تحول در چنین اوضاعی دشوار به نظر می‌رسد.

#### ۵- استراتژی عملیاتی:

در این استراتژی قدرت تحقق‌پذیری هدف، سیاستها و ابزار مطرح می‌باشد، لذا با توجه به وضعیتهای مختلف، استراتژی عملیاتی بیشتر به واقعیات موجود توجه دارد تا به ایده‌آلها. در نتیجه درصد ارائه طریق برای دستیابی به هدف غایی به گونه‌ای است که با توجه به امکانات قابل تحقق می‌شود. لذا عملی بودن سیاستها مهمترین شرط به اجراء در آمدن این استراتژی می‌باشد، بدین منظور لازم است که ابزار لازم در اختیار باشد. پس چگونگی سیاستها با توجه به چگونگی ابزار در دسترس مشخص می‌شوند. «بدین جهت هدف استراتژی عملیاتی نه تنها هماهنگی اهداف کلی استراتژی با تواناییهای مورد استفاده است بلکه تضمین کاربرد و هدایت روشها و عملیات تشکیلاتی در جهت بهبود و تطابق آنها با ضرورت آتی استراتژی کلی نیز می‌باشد».

از همین نوع استراتژی استفاده می‌کنند. کشورهای صنعتی نیز در کمک به کشورهای در حال توسعه از همین استراتژی پیروی می‌کنند. در ظاهر بعنوان کمک فرضا یک وام کم بهره محدود به یک کشور در حال توسعه می‌دهند و به دنبال آن از این طریق انواع وابستگیها را به کشور دریافت کننده وام به گونه‌ای حاکم می‌کنند که کاملاً آن کشور را تحت سلطه خود در آورند.

#### ۳- استراتژی گام به گام:

در این نوع استراتژی دستیابی به هدف غایی به یکباره غیر ممکن است. لذا هدف غایی به تعدادی اهداف ریزتر تفکیک می‌شود که دستیابی به هر یک از اهداف به ترتیب به دستیابی به اهداف ماقبل بستگی دارد، در نتیجه تحقق هر هدف ریز نسبت به یکدیگر تقدم و تأخر دارد که می‌باید به حسب یک برنامه زمانبندی شده با توسل به سیاستها و ابزارهای خاص خویش تحقق یابد تا به همین ترتیب زمینه تحقق سایر اهداف و در نهایت هدف غایی فراهم گردد. زمانی از این استراتژی استفاده می‌شود که یا لازم است برای تحقق هدف غایی یک سلسله اهداف زنجیره‌ای تحقق یابد و یا در هر برهه از زمان فقط بتوان قسمتی از امکانات لازم را برای دستیابی به هدف غایی فراهم کرد که در قالب سیاستها بتوان مورد استفاده قرار داد. در این نوع استراتژی میزان برخورداری از ابزار بیانگر آن مقدار از اهداف است که تحقق‌پذیر می‌باشد. لذا در اینجا عامل ابزار نسبت به سایر عوامل تشکیل دهنده استراتژی از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصلاح اشتباهات در پایان اجرای هر مرحله جهت ایجاد هماهنگی و آمادگی بیشتر برای مراحل بعدی از ویژگیهای این استراتژی می‌باشد.

## منابع و مآخذ

### فهرست منابع و مآخذ داخلی

- ۱- مجله علمی کاربردی «مدیریت دولتی» شماره‌های ۱۱، ۹، ۷، ۴، ۲ مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- فصلنامه علمی و پژوهشی «دانش مدیریت» شماره‌های ششم، هفتم، نهم، دهم و یازدهم، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- ۳- الوانی، سید مهدی. تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی تهران: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها «سمت»، پائیز ۱۳۶۹.

### فهرست منابع و مآخذ خارجی

- 1- Appleby, P.H. *Policy and Administration, ALA: University of Alabama Press, 1967.*
- 2- Brock, B.L & et.al. *Public Policy Decision Making, N.Y.: Harper & Row Publishers, 1973.*
- 3- Cooke, S. & Slack, N. *Making Management Decisions, N.j.: Prentice-Hall, 1984.*

آقای حسن قاسمی شاد : دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران می‌باشند و از

سال ۱۳۶۳ در سازمان امور اداری و استخدامی کشور اشتغال دارند در دوره‌های آموزشی نیز تدریس

می‌نمایند.