

مدیریت استراتژیک

برگردان: دکتر سهراب خلیلی شورینی و دکتر غلامرضا معمارزاده

ضرورت اعمال مدیریت استراتژیک - و شاید مهم‌تر از آن، تعمیم تفکر استراتژیک - در میان مدیران سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست، لیکن سؤالی که همواره به ذهن می‌رسد و باید به آن پاسخ داده شود، امکان به کارگیری آن در سازمان‌ها - صرف‌نظر از نوع مأموریت آنها - است.

در این مقاله ضمن بحث مختصری در باره مدیریت استراتژیک در بخش خصوصی، موضوع شباهت بخشی دولتی با بخش خصوصی و اعمال مدیریت استراتژیک در بخش دولتی به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است. امید است که این مقاله، زمینه‌ساز بحث و گفتگوی اندیشمندان و صاحب‌نظران علاقه‌مند به این حوزه علمی باشد.

مدل سنتی اداره امور به علت تمرکز بر عوامل درونی و محدودنگری آن، قبلاً مورد انتقاد قرار گرفته بود. هر دوی این نارسایی‌ها با ظهور «مدیریت‌گرایی»^(۱) برطرف شده‌اند. بخش دولتی نیز در مقایسه با گذشته، توجه بیشتری به استراتژی بلندمدت نشان می‌دهد.

چشم‌انداز استراتژیک، سازمان را در محیط خارجی‌اش مورد توجه قرار می‌دهد؛ تعیین اهداف و مقاصد روشن مدنظر قرار می‌گیرند؛ سعی می‌شود از وظایف روزمره مدیریت فاصله گرفته شود و به شکلی اصولی و منظم، ملاحظات آینده‌خیزی دور سازمان مورد توجه قرار گیرند. استراتژی، بیان‌کننده «یک موضوع سرنوشت‌ساز، یعنی قراردادان سازمان در برابر

یک آینده نامطمئن رو به تزاید است (نات و بک آف ، ۱۹۹۲ ، ص ۵۸).^(۱)

در مدل سنتی اداره امور دولتی ، نیاز چندانی به اندیشیدن به استراتژی وجود نداشت و برنامه ریزی آینده نگر ، جدی گرفته نمی شد یا فقط در حدی محدود انجام می گرفت . در حقیقت اگر به استراتژی اندیشیده می شد - صرف نظر از نوع استراتژی - آن را یک رفتار سیاسی می دانستند . کارکنان سازمان به مفهوم لغت نامه ای کلمه ، « اداره می کردند » ، یعنی صرفاً دستورات سیاستمداران را - که تصور می شد به تنهایی ، تهیه کننده و مسؤؤل خط مشی و همچنین ارائه کننده هرگونه بینش استراتژیک هستند - اجرا می کردند . البته این امکان وجود داشته و دارد که بدون داشتن هرگونه درکی از استراتژی و بدون هیچ گونه عقیده ای در زمینه بهینه کردن منابع ، برای تحقق اهداف به اداره امور پرداخت و بدون توجه به محیط خارج ، از دستورات پیروی کرد . مدل سنتی ، فاقد چشم انداز بلندمدت بود و به علت اشتغال به فرآیند ، اغلب فراموش می شد که سازمان دولتی ، یک مقصود بزرگ تر یا یک هدف جامع تر داشت .

استفاده از مفاهیم استراتژیک در بخش دولتی ، یک راه برای غلبه کردن بر این مشکلات است . این رویکرد نسبتاً جدیدی است و برای پاسخگویی به این واقعیت به وجود آمده که مسؤؤلان تعیین استراتژی - یعنی سیاستمداران - ممکن است همواره نتوانند رهبری استراتژیک بلندمدت در سازمان دولتی اعمال کنند . این تغییر به وسیله مدیریت گرایایی ایجاد شده است .

اساس مدیریت گرایایی ، دستیابی به نتیجه هاست . وظیفه استراتژی در این مدل ، تعیین نتیجه های مورد نظر و چگونگی ارتباط آنها با مأموریت و رسالت سازمان است . بنابراین ، یک بخش عمده برنامه مدیریتی ، تعیین استراتژی جامع و انتخاب هدف ها ، نه فقط به وسیله دولت ، بلکه توسط سازمان دولتی و بخش های مختلف آن است . اکنون سیاستمداران ، خواهان آن هستند که سازمان ها و کارکنان امور دولتی ، اثرات بلندمدت برنامه ها و

خط‌مشی‌ها را مدنظر قرار دهند، حتی اگر این اقدام باعث شود که آنها وارد موضوعات سیاسی شوند. به نظر نمی‌رسد که رهبران سیاسی، مخالف این تغییر باشند، زیرا این تغییر در حقیقت بخشی از یک واقعیت کلی است که موضوع قدیمی جدایی خط‌مشی از اداره را قابل دفاع نمی‌داند. اکنون هدفگذاری و تعیین اولویت‌ها توسط سازمان‌های دولتی، امری متداول است و جای این نظریه را که خط‌مشی فقط از طرف سیاستمداران تعیین می‌شود، گرفته است.

سازمان بدون استراتژی، فاقد جهت است. جمع اقدامات روزانه، تشکیل یک هدف متشکل منطقی را نمی‌دهد. درست آن است که همه فعالیت‌ها به پیشرفت اهداف معین و در ورای آنها به رسالت کلی سازمان کمک کنند. به عقیده نات و بک آف (۱۹۹۲، ص ۵۵) «استراتژی برای ایجاد کانون توجه، ثبات و رسالت برای یک سازمان از طریق تهیه طرح‌ها، تاکتیک‌ها، الگوها، مناصب سازمانی و چشم‌اندازهایی که اقدام استراتژیک را هدایت می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد». اگر این نظر که سازمان‌های دولتی، فاقد جهت هستند اعتبار داشته باشد، توجه به استراتژی، مفید خواهد بود. همان‌گونه که پس از این خواهیم دید، به کارگیری مفاهیم استراتژیک در بخش دولتی با مشکلاتی همراه بوده و استفاده از آنها مورد انتقاد قرار گرفته است. به هر حال در تجزیه و تحلیل نهایی، این مشکلی بود که در مدل سنتی اداره امور وجود داشت و انتظار می‌رود که پذیرش دیدگاه استراتژیک، باعث ترقی و پیشرفت باشد.

● استراتژی در بخش خصوصی

واژه «استراتژی» از اصطلاحات متداول ارتش است و به مفهوم هدف پیروزی نهایی در جنگ و نقطه مقابل «تاکتیک» یعنی هدف پیروزی در یک رزم خاص است. شباهت بین جنگ و کسب‌وکار، قرن‌ها پیش توسط سقراط مطرح شده است. او وظایف یک فرمانده نظامی و یک فرد اهل کسب‌وکار را با یکدیگر مقایسه کرد و نشان داد که «هر دو طرح‌هایی را برای بهره‌گیری از منابع جهت دستیابی به اهداف خود مورد استفاده قرار می‌دهند»

(مونتاناری، دانکی و بریکر، ۱۹۸۹، ص ۳۰۳).^(۱)

کاربردهای استراتژی در بخش خصوصی به اندازه کافی روشن بوده و مزایای قابل توجهی در نگرش بلندمدت و نگرستن به محیط خارجی به جای توجه به مسائل روزمره نهفته است. ممکن است فرآیندهای متداول مدیریت برای عملیات معمولی کافی باشند، ولی این ضرورت نیز وجود دارد که به طور مرتب، فلسفه وجودی سازمان ارزیابی و مشخص شود که سازمان در پی انجام چه کاری است و به کجا می‌رود؟

حتی با فرض وجود جاذبه ذاتی مفاهیم استراتژیک در بخش خصوصی، واقعیت این است که فقط در دوران بعد از جنگ، این مفاهیم به شکل منسجم به کار گرفته شدند. هاکس و مجلوف (۱۹۸۴)^(۲) عقیده دارند که برنامه‌ریزی تاکنون پنج مرحله را پشت سر گذاشته است:

۱- بودجه‌بندی و کنترل مالی

۲- طرح‌ریزی بلندمدت

۳- طرح‌ریزی استراتژیک کسب و کار

۴- طرح‌ریزی استراتژیک

۵- مدیریت استراتژیک

این مراحل به دلیل وجود تفاوت بین طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک و همچنین به دلیل آن که این مراحل در بخش خصوصی، مکمل پیشرفت طرح‌ریزی در بخش عمومی هستند، به نوعی به این بحث مربوط می‌شوند.

■ بودجه‌بندی و کنترل مالی تقریباً شکل‌های محدود طرح‌ریزی هستند. اتکا به نتایج فوری مالی باعث رویکرد نزدیک‌بینی در مدیریت می‌شود.

■ مرحله طرح‌ریزی بلندمدت که در سال‌های ۱۹۵۰ آغاز شد، پیشرفتی در زمینه پیش‌بینی چندساله فروش‌های آینده محسوب می‌شد. این روش با شرایط دوران بعد از جنگ

سازگاری داشت که به صورت رشد بالای بازار، روندهای قابل پیش‌بینی معقول، ظهور مؤسسه‌های بازرگانی - که در یک رشته کاری فعالیت می‌کردند - و درجه نسبتاً پایینی از رقابت در میان رقبا متجلی شد. اگر شرایط فراهم نباشد، استفاده از این روش نیز مطلوب نخواهد بود. تغییر در محیط خارجی یا رقابت شدید مانع طرح‌ریزی بلندمدت است و در نتیجه، پیش‌بینی‌ها تحقق نخواهند یافت.

هاکس و مجلوف از سه نوع طرح‌ریزی استراتژیک نام برده‌اند که نقاط مشترکی نیز با یکدیگر دارند. در همه این طرح‌ها، مجموعه‌ای از مأموریت‌های سازمانی تعیین می‌شوند، بعضی بررسی‌های محیطی انجام می‌گیرند، مجموعه‌ای از اهداف مشخص می‌شوند و یک طرح استراتژیک برای تحقق این اهداف تهیه می‌شود.

■ سومین نوع از پنج نوع طرح‌ریزی، طرح‌ریزی استراتژیک کسب و کار است. این نوع طرح‌ریزی در سال‌های دهه ۱۹۶۰ آغاز شد و مفاهیم مأموریت و بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی برای اولین بار در این طرح‌ریزی‌ها مطرح گردیدند. این مفاهیم در ادامه به اختصار تشریح می‌شوند.

مأموریت یک کسب‌وکار شامل بیان روشن قلمرو فعلی و مورد انتظار کسب و کار، محصولات و بازارها و انتظار از کسب و کار در چند سال آینده است. مأموریت، نشان‌دهنده نوع کسب و کاری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند.

بررسی محیطی، دربرگیرنده ارزیابی دقیق نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدید سازمان است. این بررسی شامل عوامل داخلی سازمان مانند مهارت‌های کارکنان، توانایی‌های مدیریتی، نوع کارخانه، ساختار مالی، محدودیت‌های دولت و نظایر آن می‌شود. به هر حال، پیشرفت واقعی در گرو انجام یک تجزیه و تحلیل بی‌طرفانه محیط خارجی شامل ساختارها و روندهای بازار - از جمله در سایر کشورها -، دامنه تغییرات تکنولوژیک، تهدیدات ناشی از محصولات مشابه یا جایگزین، شایستگی‌های رقبا و به‌طور کلی هر چیزی که بر آینده واقعی سازمان اثر می‌گذارد، است.

اهداف، خواسته‌های مشخص‌تری هستند که از مأموریت و بررسی محیطی منتج

می‌شوند. به عبارت دیگر، عناصر استراتژی مدیریت سطح بالاتر به اهداف مدیریت سطح پایین‌تر تبدیل می‌گردند. انسف^(۱) (۱۹۹۸، ص ۵۴) در این مورد می‌گوید: «اهداف، یک ابزار مدیریتی هستند که بالقوه دارای موارد استفاده فراوانی هستند. در سطح عملیاتی، این اهداف را می‌توان برای ایجاد معیارهای عملکرد و تعیین اهداف برای همه سطوح سازمانی، ارزیابی عملکرد و تصمیمات کنترلی به کار برد. در مسائل اداری می‌توان از اهداف برای تشخیص نارسایی‌ها در ساختار سازمانی استفاده کرد. در موضوع اصلی مورد بحث ما - یعنی مسائل استراتژیک - اهداف برای تصمیمات مربوط به تغییر، حذف و یا افزایش کیفیت محصول و سهم بازار، مورد استفاده قرار می‌گیرند.»

طرح استراتژی کسب و کار برای دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، از مأموریت و اهداف تعیین‌شده، استخراج و با تخصیص منابع و معیارهای عملکرد ترکیب می‌شود.

■ دومین شکل طرح‌ریزی استراتژیک، «طرح‌ریزی استراتژیک در سطح سازمان» است. این شکل طرح‌ریزی در سال‌های دهه ۱۹۷۰ و به دلیل «افزایش رقابت جهانی، تغییر ارزش‌های اجتماعی، افزایش عدم اطمینان نظامی و سیاسی، تغییر خریداران و رکود اقتصادی» ظهور کرد (تافت، ۱۹۸۹، ص ۶)^(۲). طرح‌ریزی استراتژیک سازمانی، بیشتر مربوط به سطح بالای سازمان است و در آن به طرح‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار و تقسیم مسؤلیت - حتی بین بخش‌های متفاوت کسب‌وکار - توجه کمتری می‌شود. مدیریت سازمان باید قبل از بیان مأموریت، آینده نسبتاً دائمی مؤسسه تجاری را ترسیم کرده باشد^(۳)، بدین ترتیب. طرح استراتژیک با جزئیات بیشتری تهیه می‌شود.

طرح‌ریزی‌های استراتژیک کسب‌وکار و سازمانی؛ محدودیت‌های خاص خود را دارند. انسف (۱۹۸۸، ص ۱۶۶) عقیده دارد که در گذشته، اقدام‌های مربوط به طرح‌ریزی استراتژیک با سه مشکل جدی مواجه بوده است:

- ۱ - «فلج شدن برنامه»، وقتی که طرح‌ها، نتایج ناچیزی به بار می‌آورند.
- ۲ - «مقاومت سازمانی» در برابر طرح‌های استراتژیک.
- ۳ - «کنار گذاشتن طرح‌ریزی استراتژیک» همزمان با حذف یا کاهش پشتیبانی مدیریت عالی.

این مسائل، سبب ظهور شکل سوم طرح‌ریزی استراتژیک، یعنی مدیریت استراتژیک، شدند.

■ در دهه ۱۹۸۰، طرح‌ریزی استراتژیک کم‌کم جای خود را به «مدیریت استراتژیک» داد که یک شکل پالایش یافته‌تر بود. مدیریت استراتژیک، دربرگیرنده طرح‌ریزی استراتژیک است ولی دامنه آن را وسیع‌تر می‌کند. تفاوت موجود بین طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک در آن است که در «طرح‌ریزی استراتژیک، گزینش استراتژی بهینه در کانون توجه قرار دارد، در حالی که در مدیریت استراتژیک، توجه به نتایج استراتژیک، مانند بازارهای جدید، محصولات و یا تکنولوژی جدید معطوف می‌شود» (آنسف، ۱۹۸۸، ص ۲۳۵). بنابراین، مدیریت استراتژیک از جامعیت بیشتری برخوردار است و به جای این که صرفاً مبادرت به تدوین طرح بکند، خواهان یکپارچه کردن طرح‌ریزی با سایر بخش‌های سازمان است. هاکس و مجلوف (۱۹۸۴، ص ۷۳) عقیده دارند:

مدیریت استراتژیک، دارای هدف غایی توسعه ارزش‌های سازمانی، قابلیت‌های مدیریت، مسئولیت‌های سازمانی و سیستم‌های اداری است که تصمیم‌گیری استراتژیک و عملیاتی را در کلیه سطوح سلسله‌مراتب و در امتداد کلیه خطوط فرماندهی، به یکدیگر ارتباط می‌دهد. مؤسسه‌ای که به این مرحله از بهبود مدیریت رسیده‌اند، تعارض موجود بین بهبود بلندمدت و کوتاه‌مدت را از میان برداشته‌اند. استراتژی‌ها و عملیات با یکدیگر در تعارض نیستند، بلکه ماهیتاً به‌طور مشترک، تعیین‌کننده وظایف مدیریتی در هر یک از سطوح سازمان می‌باشند. این شکل از هدایت سازمان، عمیقاً به سبک مدیریت، ارزش‌ها، باورها، اصول اخلاقی و شکل‌های پذیرفته‌شده

رفتار در سازمان مربوط است که موجب همسویی تفکر استراتژیک با فرهنگ سازمان می‌شوند.

مدیریت استراتژیک، خواهان بسط بینش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی و از جمله، همه سیستم‌های اداری است. مدیریت استراتژیک به‌جای این که عملی مکانیکی باشد، نقش محوری افراد و گروه‌ها و نفوذ فرهنگ سازمانی را به رسمیت می‌شناسد (تافت، ۱۹۸۹، صص ۶-۷).

در این جا، دو نکته اساسی به‌نظر می‌رسد. نخست این که باید یکپارچگی بیشتری بین طرح‌ریزی، کنترل مدیریت و ساختار سازمانی، همچنین بین ارتباطات و سیستم اطلاعات، و بالاخره بین سیستم‌های انگیزشی و پاداش وجود داشته باشد. (هاکس و مجلوف، ۱۹۸۴، صص ۷۶-۷۷). طرح‌ریزی نباید یک فعالیت مجزا تلقی و به یک واحد طرح‌ریزی مستقل متکی شود، بلکه یکی از مسؤولیت‌های مدیر است و نباید از سازمان جدا باشد. دوم این که سازمان باید همواره به «فرهنگ» خود توجه کند. در مدیریت استراتژیک، طرح‌ها همچنان وجود دارند، ولی به‌دلیل حضور عامل انسانی در فرهنگ سازمانی و اثرات این عامل بر مدیریت، در اجرا توجه بیشتری به‌عمل می‌آید.

به‌سادگی می‌توان دریافت که مدیریت استراتژیک با بخش خصوصی سازگاری دارد و اگر خوب اجرا شود، اطلاعاتی در اختیار مدیریت خواهد گذاشت که دستیابی به آن، از طریق عملیات معمولی امکان‌پذیر نخواهد بود. مدیریت استراتژیک به مدیریت سازمان کمک می‌کند تا از فرآیند مدیریت متداول یا روزمره فاصله بگیرد و پرسش‌هایی اصولی در باره موجودیت و آینده سازمان مطرح سازد.

● استراتژی در بخش عمومی

سازمان‌های دولتی دارای عمری طولانی هستند و در زمینه تصمیم‌گیری با مشکل مواجه‌اند. این امکان وجود دارد که آنها بتوانند، هرچند با انجام اصلاحاتی در دیدگاه بخش خصوصی، از مدیریت استراتژیک استفاده کنند. همواره نوعی از طرح‌ریزی در بخش دولتی

وجود داشته و شیوه‌های مورد استفاده، تقریباً از پنج مرحله برنامه‌ریزی که قبلاً در مورد بخش خصوص ارائه شد، عبور کرده است. بودجه‌بندی و کنترل مالی، پیشتر در بخش دولتی آغاز شد. می‌توان این نوع طرح‌ریزی را اصلی‌ترین عنصر سازمان‌ها در الگوی سنتی اداره دانست که در آن هدف اصلی طرح‌ریزی، هزینه کردن بودجه تخصیصی است.

طرح‌ریزی بلندمدت در بخش دولتی نیز مانند بخش خصوصی انجام می‌شد و با همان مشکل پیش‌بینی نیز مواجه بود. پدیده طرح‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، متعلق به اوایل دهه ۱۹۸۰ است که بسیار دیرتر از به‌کارگیری آن در بخش خصوصی متداول شد. مدیریت استراتژیک نیز اکنون در حال اجراست ولی باز هم با چند سال تأخیر نسبت به بخش خصوصی به کار گرفته شده است.

به هر حال، مفاهیم طرح‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک، متعلق به بخش خصوصی هستند و نمی‌توان با اطمینان آنها را وارد بخش دولتی کرد و به‌کار گرفت. در مقایسه با بخش خصوصی، مشکلات و محدودیت‌هایی در راه طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی وجود دارد که از جمله می‌توان از اصول قانون اساسی، قوانین عادی و احکام قضایی، مقررات و آیین‌نامه‌های دولتی، حوزه عمل قوه قضاییه، منابع کمیاب، عوامل فضای سیاسی و منافع مشتریان و رأی‌دهندگان نام برد (مک‌کافری، ۱۹۸۹، ص ۲۰۷).^(۱)

نات و بک‌آف عقیده دارند که مدیران استراتژیک در بخش دولتی باید در استفاده از رویکردهای بخش خصوصی که دارای اهداف روشن، مقاصد سوددهی و اقتصادی، اختیار نامحدود برای اقدامات، پنهان‌کاری، مسؤولیت محدود در قبال اقدامات و نظارت از طریق مکانیسم‌های بازار - که نتایج مالی را تعیین می‌کند - و در سازمان‌های دولتی، بسیاری از این مفروضات، فاقد اعتبارند، با احتیاط عمل کنند (نات و بک‌آف، ۱۹۹۲، ص ۲۳). صورت‌بندی‌های اولیه استراتژی در بخش دولتی، به‌سوی ارتکاب چنین اشتباهاتی گرایش

داشتند، ولی حرکت جدیدی که به طرف مدیریت استراتژیک شریع شده ممکن است همانند بخش خصوصی، امیدبخش‌ترین رویکرد باشد.

یقیناً مشکلات استراتژی در بخش دولتی کاملاً حل و فصل نشده است. به نظر بوزمن و استراس من، استراتژی از سه بخش، «ارتباط با محیط خارجی»، «مأموریت کلی» و «اهداف سازمان‌ها» تشکیل می‌شود. به نظر آنها هر رویکرد استراتژیک، سه ویژگی عمده دارد؛ بیان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، تدوین یک طرح اجرایی که محیط و سازمان را به هم مربوط سازد و طراحی شیوه‌ای اثربخش برای اجرا (۱۹۹۰، ص ۴۵). به گفته آلیسون، استراتژی شامل ایجاد اهداف و اولویت‌های سازمان (براساس پیش‌بینی محیط خارجی و ظرفیت‌های سازمان) و همچنین تهیه طرح‌های اجرایی جهت تحقق این اهداف است.

● الگوهای طرح‌ریزی استراتژیک

در رویکرد استراتژیک در بخش دولتی، در آغاز همانند بخش خصوصی، برنامه‌ریزی بیش از مدیریت، مورد توجه قرار داشت. آلسن و ادی^(۱) تعریف خوبی از طرح‌ریزی ارائه داده‌اند (۱۹۸۲، ص ۴). به گفته آنها، «طرح‌ریزی استراتژیک، یک تلاش نظام‌یافته جهت اخذ تصمیمات بنیادی برای صورت‌بندی ماهیت و سمت دادن فعالیت‌های دولتی در محدوده قانون اساسی است». در این تعریف، سه نکته مورد تأکید قرار گرفته است. نخست، تصمیمات استراتژیک، «تصمیمات بنیادی هستند» و از نوع تصمیمات سطح پایین که معمولاً توسط ابزارهای بوروکراتیک معمولی اخذ می‌شوند نیستند. دوم، تصمیمات استراتژیک، تصمیماتی هستند که بر «ماهیت و سمت‌گیری فعالیت‌ها» و کل آینده سازمان تأثیر می‌گذارند. سوم، محدودیت‌هایی از نوع قانونی و سیاسی در قلمرو طرح‌ریزی استراتژیک وجود دارد که آن را به شدت از بخش خصوصی متمایز می‌کند. در یک حالت آرمانی، طرح‌ریزی استراتژیک، رویکردهای متداول سیاسی و بوروکراتیک را حذف

نمی‌کند بلکه در درون آنها انجام می‌شود. در این مقاله به بررسی و مقایسه الگوهای استراتژیک در اوایل دهه ۱۹۸۰، آلسن وادی از جمله پیشگامانی بودند که عقیده داشتند طرح‌ریزی استراتژیک دارای جایگاهی در بخش دولتی است و می‌توان از تجربیات بخش خصوصی برای پیاده کردن آن در بخش دولتی بهره‌زیادی گرفت. به نظر آنها فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک از اجزای اصلی زیر تشکیل شده است (۱۹۸۲، ص ۱۹):

- * بیان مأموریت کلی و اهداف که توسط مدیریت عالی سازمان تنظیم می‌شوند و چهارچوبی را که استراتژی‌ها در محدوده آن ایجاد می‌شوند فراهم می‌آورند. به عبارت دیگر، بیان مقاصدی که استراتژی‌ها به طرف آنها حرکت می‌کنند.
- * بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی، متشکل از شناسایی و ارزیابی عوامل خارجی فعلی و آینده و شرایطی که باید هنگام صورت‌بندی استراتژی‌های سازمان، مدنظر قرار گیرند.
- * ممیزی وضع داخلی و منابع که طی آن، نقاط قوت و ضعف سازمان برحسب مجموعه عواملی که باید در طرح‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار گیرند فهرست‌بندی و ارزیابی می‌شوند.
- * تنظیم، ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها. همان‌طور که در مقاله «تجزیه و تحلیل استراتژی‌ها» (مجله علمی مدیریت، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۸۱) بیان شده است.
- * اجرا و کنترل طرح استراتژیک.

تقریباً شباهت‌های بارزی بین طرح‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی و این الگو وجود دارد. در مقایسه این الگو با الگوهای بخش خصوصی - که پیش از این شرح داده شد - وجوه مشترک زیادی بین این الگو و الگوی طرح‌ریزی استراتژیک کسب‌وکار مشاهده می‌گردد. الگویی که توسط اسپورن و گابلر ارائه شده است، شبیه این الگوست، با این تفاوت که به مدل استراتژی سطح سازمان نزدیک‌تر است تا استراتژی کسب‌وکار. از نظر آنان، « طرح‌ریزی استراتژیک به معنای فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج » است و اکثر الگوها شامل چند مرحله اصلی به این شرح می‌باشد (۱۹۹۲، ص ۲۳۳):

- * تجزیه و تحلیل موقعیت ، اعم از داخلی و خارجی .
- * تشخیص یا شناسایی موضوعات کلیدی پیشروی سازمان .
- * تعیین یا بیان مأموریت اصلی سازمان .
- * تعیین اهداف اصلی سازمان .
- * خلق یک بینش^(۱) مبنی بر نشان دادن تصویر .
- * تدوین یک استراتژی به منظور دستیابی بینش و اهداف .
- * تهیه یک جدول زمانی برای اجرای استراتژی .
- * اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج .

آسورن و گابیر ، الگوی برایسون (۱۹۸۸) را تقریباً روشن‌تر از سایر الگوها می‌دانند . در این جا ، الگوی مزبور با جزئیات بیشتری تشریح می‌شود .

○ **الگوی برایسون :** برایسون (۱۹۸۸) یک الگوی هشت مرحله‌ای ارائه داده است که تا حد زیادی متأثر از الگوی بخش خصوصی - که قبلاً مورد بحث قرار گرفت - است . در این الگو ، علی‌رغم این که ممکن است در ترتیب توالی نکات خاص آن ابهاماتی وجود داشته باشد ، فهرست مناسبی از نکاتی که تنظیم یک طرح استراتژیک را ممکن می‌سازند ، ارائه شده است . برایسون ، مراحل طرح‌ریزی را به شرح زیر می‌داند :

- ۱- آغاز فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک و توافق بر آن .
- ۲- مشخص ساختن الزامات و ضوابط سازمان .
- ۳- روشن کردن و بیان مأموریت و ارزش‌های سازمان .
- ۴- ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات) .
- ۵- ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) .
- ۶- شناخت مسائل استراتژیک پیشروی سازمان .
- ۷- تنظیم استراتژی‌هایی برای غلبه بر مسائل .

۸. ایجاد یک بینش اثربخش برای آینده سازمان .

این الگو ، یک الگوی طرح‌ریزی استراتژیک است که از بخش خصوصی اقتباس شده و برای این‌که بتواند در عرصه بخش دولتی به کار گرفته شود ، تغییراتی در آن داده شده است .

■ **اولین گام** ، شروع و توافق بر سر فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک است .

■ **گام دوم** ، در نظر گرفتن الزامات و ضوابط سازمان یا آن‌چه در قانون تشکیل سازمان دولتی تصریح شده است . این گام یکی از تفاوت‌های عمده بخش دولتی با بخش خصوصی است و یقیناً به همین دلیل ، برایشون آن را به‌عنوان یک مرحله جداگانه در فهرست خود آورده است . بخش خصوصی ، از آزادی بیشتری برخوردار است ؛ شرکتی که مثلاً در رشته فولاد فعالیت دارد می‌تواند رشته‌های نفت و مواد غذایی را نیز به آن بیفزاید . در بخش دولتی چنین نیست . سازمان‌های دولتی ، الزاماتی دارند که در قانون بیان شده و دامنه فعالیت آنها را محدود می‌کند . ضوابط و الزامات در تصمیمات مربوط به طرح‌های استراتژیک ، اهمیت بنیادی دارند . سازمان‌های دولتی به منظور حصول اطمینان از تطبیق اقداماتشان با نوع الزاماتی که به موجب قانون به عهده آنها محول شده ، لازم است اقدامات خود را مورد بازرسی و بازبینی قرار دهند .

■ **گام سوم** ، تعیین مأموریت سازمان و یا به عبارت دیگر ، تعیین علت وجودی سازمان است ؛ یعنی پاسخ به این پرسش که چرا سازمان به وجود آمده است و برای تحقق چه چیزی تلاش می‌کند ؟

برای سازمان‌های دولتی ، بسیار مشکل است که تشخیص بدهند دقیقاً چه کار می‌کنند . گاهی ممکن است این قطعی نبودن هدف ، عمده‌اً ایجاد شده باشد ، زیرا هر چند نمی‌توان اهداف مبهم را تحقق بخشید ولی کسی هم نمی‌تواند بگوید که آنها تحقق نیافته‌اند ! این یکی از دلایلی است که در حال حاضر دولت‌ها بر تهیه طرح‌های استراتژیک ، اصرار می‌ورزند . هر چند سختی ذاتی هدف‌گذاری به وسیله درون داده‌های دریافتی از سیاستمداران ، پیچیده‌تر می‌شود ولی فقدان اهداف واضح در دورانی که دولت‌ها خواهان اهداف روشن هستند ، یک نقطه ضعف محسوب می‌شوند ، زیرا به شدت بر چگونگی انجام فعالیت‌های

سازمان تأثیر دارند. سازمان‌های دولتی به‌سادگی نمی‌توانند تعیین کنند که مأموریت آنها چیست. به‌عنوان مثال، هدف دقیق یک اداره رفاه اجتماعی و یا یک اداره بهداشت چیست؟ طرح‌ریزی استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند آن چه را که در صدد تحقق‌اش هستند، مشخص کنند. طبق گفته اسپورن و گابلر، «اگر مأموریت، درست بیان شود، می‌تواند یک سازمان را از بالا تا پایین به حرکت درآورد. بیان مأموریت به همه کارکنان در همه سطوح سازمان کمک می‌کند تا تصمیم بگیرند چه کاری را باید انجام دهند و یا انجام چه کاری را متوقف سازند.» (۱۹۹۲، ص ۱۳۱). در بسیاری از موارد، این کاری است که از پیش انجام نمی‌شود.

اهداف سازمان در سطح پایین‌تری قرار دارند و باید از طرح استراتژیک ناشی شوند. به‌عنوان مثال، اگر مأموریت سازمان، ارتقای سطح بهداشت جامعه باشد، اهداف می‌توانند، مقاصد عینی مشخص‌تر در زمینه‌های خاص باشند. این‌گونه اهداف عینی باید حتی‌الامکان - و علی‌رغم بحث‌انگیز بودن اجرای آنها - مبتنی بر تجربه باشند.

■ **چهارم**، ملحوظ داشتن محیط خارجی، اساساً شامل فرآیندی مشابه بخش خصوصی است. اقتصاد عمومی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، ابعاد استراتژیک سه‌گانه تغییر جهانی، اجتماعی و تکنولوژیکی و «روابطی که بر اثر مذاکره بین سازمان‌های مختلف در یک محیط ایجاد شده‌اند، تعیین‌کننده سطح پیچیدگی و عدم اطمینانی است که سازمان با آن مواجه می‌باشد» (مت و پری، ۱۹۸۹، ص ۴۲)^(۱). سازمان‌های عمومی در محیطی قرار دارند که دارای فرصت‌ها و تهدیدات است. در الگوی اداره امور، سازمان‌های دولتی به‌خاطر انزوای بیش از حد، اشتغال به موضوعات داخلی و نیاندیشیدن در باره چگونگی و جایگاه سازمان مربوط در دولت یا جامعه به‌عنوان یک کل، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. در یک طرح استراتژیک خوب، فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان در عرصه محیط خارجی خود با آنها مواجه خواهد شد، مورد بحث قرار می‌گیرند. سازمان دولتی در محیطی قرار دارد که دارای

تهدیداتی است. یک طرح خوب، این تهدیدات را معرفی و به جزییات آن توجه می‌کند. سازمان باید در ورای بدیهیات گام بگذارد و تصویر روشن و جامعی از جایگاه مناسب سازمان در محیط وسیع‌تر به دست آورد. یک سازمان دولتی هنگامی که در صدد ارزیابی محیط خارجی خود برمی‌آید یا نیاز به آن پیدا می‌کند، اساساً هیچ تفاوتی با سازمان خصوصی ندارد. نات و بک آف (۱۹۹۲، ص ۱۸۰) عقیده دارند، تفاوت‌هایی در موضوعات مورد تأکید وجود دارد:

میزان تأکید بر نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات^(۱) برحسب بخش دولتی یا خصوصی، تفاوت عمده‌ای وجود دارد. اول، مؤسسات بخش خصوصی دارای بازارهای محدود و روابط سیاسی ضعیف هستند. در مورد سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، موضوع برعکس است؛ بازار، مرز مشخص ندارد و سیستم اختیار، محدودیت‌هایی را تحمیل می‌کند. دوم، مؤسسات خصوصی، خود به طرف فرصت‌ها کشیده می‌شوند و سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی را تهدیدات به دنبال خودشان می‌کشانند.

آنچه گفته شد، یک تعبیر نظری است. ممکن است سازمان‌های دولتی بیش از آن که دوران‌دیش باشند، واکنشی عمل کنند و بیشتر در برابر تهدیدات، عکس‌العمل نشان دهند که به معنای انتظار نتایج متفاوت از فرآیندهای استراتژیک است.

■ پنجم، عملیات داخلی سازمان نیز در بقای سازمان نقش حیاتی دارد. با وجود نقاط ضعف داخلی، قضاوت در مورد ادامه عملیات سازمان در آینده و در فضایی که در آن برای کوچک کردن سازمان دولتی به هر بهانه‌ای متوسل می‌شوند، مشکل‌تر می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است یک اداره دولتی که مسؤول ساختن ساختمان برای سایر ادارات دولتی است و در آن، تأخیر در انجام عملیات ساختمانی و ساختن ساختمان‌هایی با کیفیت پایین، امری طبیعی شده است، ناگهان متوجه شود که دولت به سایر ادارات اجازه داده است برای

تأمین نیازهای ساختمانی خود مستقیماً به بخش خصوصی مراجعه کنند. این موضوع عملاً اتفاق افتاده است و در این مورد، ضعف‌های داخلی سبب شده تا اداره دولتی اجباراً با بخش خصوصی به رقابت برخیزد و در نتیجه اندازه خود را کوچک کند. نقاط قوت و ضعف داخلی می‌توانند ابعاد استراتژیک داشته باشند. ادی (۱۹۸۳، ص ۴۴۸) عقیده دارد:

سازمان باید ... از نظر مالی، عملیاتی و منابع انسانی، ارزیابی خوبی از خودش داشته باشد. حاصل این ممیزی و تجزیه و تحلیل، سنجش نقاط قوت و ضعف سازمان در برابر راه‌کارهای بالقوه (استراتژی‌ها) است

لازمه ارزیابی محیط داخلی، ارزیابی کامل قابلیت‌های کارکنان است. این ارزیابی‌ها شامل کیفیت و صلاحیت کارکنان، سن، جنس و سایر مشخصات در سلسله مراتب، میزان ترک‌کار و مشخصات کیفی مانند سطح روحیه است. میزان منابع به‌ویژه منابع مالی و همچنین سیستم‌های مورد استفاده و از جمله مهم‌ترین آنها یعنی سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های حسابداری و نظایر آن، باید مورد ارزیابی قرار گیرند.

معمولاً برای سازمان‌ها مشکل است که از خودشان انتقاد کنند، زیرا ممکن است این اقدام به انتقاد مستقیم از رهبری فعلی سازمان تعبیر شود. انجام چنین اقدامی برای یک طرح استراتژیک معنادار، ضروری است. هر یک از این عوامل داخلی می‌توانند بر توانایی سازمان برای انجام مأموریت و تحقق اهداف استراتژیک خود تأثیر منفی بگذارند، بنابراین باید مورد بازرسی قرار گیرند.

■ ششم، موضوعات استراتژیک باید در نتیجه فعالیت بررسی محیطی ظاهر شوند. این موضوعات باید با نقاط ضعف داخل سازمان، تهدیدات خارج سازمان و یا فرصت‌های آینده سازمان مدنظر قرار گیرند. سازمان ممکن است خدمات و رویکردهای جدیدی را در ارائه خدمات پیشنهاد کند. موضوعات استراتژیک باید به‌نوعی از موضوعات روزمره جدا شوند و فهرست آنها به‌عنوان تشکیل‌دهنده مبانی استراتژی‌هایی که باید تنظیم و اجرا گردند، به کار گرفته شود. به‌عنوان مثالی از موضوعات استراتژیک می‌توان مشکل عمده منابع انسانی در اداره مالیات‌ها را نام برد که در آن کارکنان با تجربه به قصد استخدام در بخش خصوصی،

سازمان را ترک می‌کنند. مثال دیگر این که تولید کالا یا ارائه خدمات خاصی که قبلاً برعهده اداره دولتی بوده است به بخش خصوصی واگذار می‌شود، لذا ممکن است خصوصی سازی در آینده مدنظر قرار بگیرد. موضوع استراتژیک، موضوعی اصلی است که بر آینده سازمان یا توان سازمان برای کار اثر می‌گذارد.

■ **هفتم**، تنظیم استراتژی‌ها - که گاهی «طرح اجرایی»^(۱) نامیده می‌شود - مرحله‌ای است که در آن موضوعات استراتژیک استنتاج شده از مراحل قبلی به صورت اجرایی درمی‌آیند. در این مرحله، استراتژی‌ها برای تحقق اهداف عینی منتخب، تنظیم می‌شوند و می‌توان در عمل، آنها را طرح‌های اجرایی دانست که نشان‌دهنده مراحل اصلی، پاسخگویی‌ها، ضرب‌الاجل‌ها و منابع مورد نیاز جهت تحقق اهداف عینی هستند (ادی، ۱۹۸۳، ص ۴۴۸). پس از آن که موضوعات استراتژیک مشخص شدند، باید یک طرح اجرایی برای حل و فصل آنها تهیه شود. در مورد موضوعات استراتژیک که در مثال‌های فوق به آنها اشاره شد، دادن پول بیشتر و یا ایجاد شرایط بهتر برای ترغیب حسابداران به ماندن، می‌تواند یک عکس‌العمل مناسب باشد. اگر سازمانی احساس کند که با خصوصی کردن امور، موجودیت او به خطر می‌افتد، حق دارد که هر اقدام لازمی را برای ادامه حیاتش به عمل آورد و همچنین باید اقتضایی فکر کند که اگر بدترین شرایط به وقوع بپیوندد، راه کارهای دیگری برای حفظ کارکنانش داشته باشد.

■ **هشتم**، آخرین نقطه نظر برایسون یعنی داشتن چشم‌انداز و بینش نسبت به آینده سازمان، تقریباً مبهم‌تر از مأموریت است، ولی می‌توان آن را به معنی ایجاد یک رمز، یک بینش یا دیدگاه مشترک اعضا برای آینده سازمان دانست. تفاوت موجود بین این نقطه نظر برایسون و مأموریت، واقعاً روشن نیست و به همین دلیل در مقایسه با سایر نقطه نظرهایش، کمترین استحکام را دارد. اقدام سازمان‌های دولتی یا خصوصی شده انگلستان در چاپ راهنمای حقوق شهروندان به منظور تأثیرگذاری بر روابطشان با ارباب رجوع را می‌توان

چنین تصور کرد. احتمالاً بخشی از این اقدام با نیت ایجاد یک بینش مشترک در اعضای سازمان به منظور تأثیرگذاری بر رفتار آنان به عمل آمده است.

به طور کلی، در طرح ریزی استراتژیک، به شکلی که برای سون مطرح کرده، توجه زیادی به بخش دولتی شده است. او بر آن است که طرح ریزی استراتژیک در بهترین شکل، نیازمند جمع آوری اطلاعات گسترده، جستجوی راه کارها و تأکید بر آثار آینده تصمیمات فعلی است. طرح ریزی استراتژیک «ارتباطات و مشارکت را تسهیل می کند، علایق و ارزش های گوناگون را همگون می سازد و تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز آن را ترویج می کند» (برایسون، ۱۹۸۸، ص ۵). طرح ریزی استراتژیک را باید ضمیمه فرآیند سیاسی با محدودیت های خاص خودش به حساب آورد. ممکن است این محدودیت ها در بخش دولتی، بزرگ تر از بخش خصوصی باشند و روش تهیه طرح ها و محتوای آنها را تغییر دهند، ولی ارزش فرآیند را کم نمی کنند.

محدودیت های طرح ریزی استراتژیک در بخش دولتی، دقیقاً شبیه محدودیت های بخش خصوصی اند. تنها نتیجه فرآیند در سال های اولیه طرح ریزی استراتژیک در بخش دولتی، ایجاد اسناد و مدارک رسمی بود. تهیه مدارک و سندسازی اگر تنها محصول فرآیند طرح ریزی استراتژیک به شمار نیاید، در اغلب اوقات، اصلی ترین آنها بوده است (ادی، ۱۹۸۹، ص ۱۷۰) و این مسأله، امکان فلج شدن سازمان در فرآیند تجزیه و تحلیل های استراتژیک را فراهم می آورد. به هر حال، طرح ریزی استراتژیک به طور محسوس از طرح ریزی به وسیله بودجه یا با پیش بینی معمولی بهتر است. در این اواخر، حرکت هایی به طرف مدیریت استراتژیک که یک رویکرد جامع تر است و باز از بخش خصوصی اقتباس شده، مشاهده می شود.

● مدیریت استراتژیک

همان طور که قبلاً گفته شد، آخرین مرحله از تحول برنامه ریزی در بخش خصوصی، مرحله مدیریت استراتژیک است که به قولی، از رویکرد طرح ریزی استراتژیک، واقعی تر

است. بخش دولتی نیز به دلیل روبرو شدن با محدودیت‌های مشابه در طرح‌ریزی استراتژیک، در حال حرکت به سوی مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک، خواهان یکپارچه کردن وظیفه طرح‌ریزی با کل وظایف مدیریت است. گذشته از آن، در این مورد که مدیریت استراتژیک دقیقاً متضمن چه چیزهایی است، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. طرح‌ریزی استراتژیک در بخش عمومی - همانند بخش خصوصی - شامل تجزیه و تحلیل محیط برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، تنظیم طرح‌های استراتژی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها یا مقابله با تهدیدات است. از یک نظر، مدیریت استراتژیک شامل هر دو جنبه طرح‌ریزی استراتژیک است و در آن استراتژی تا جایی تعمیم می‌یابد که اجرای استراتژی و کنترل استراتژیک را نیز در برمی‌گیرد (مونتاناری، دانکه و بریکر، ۱۹۸۹، ص ۳۰۵).

مک کافری با این عقیده که مدیریت استراتژیک، شامل طرح‌ریزی استراتژیک هم می‌شود موافق است، ولی به نظر او، مدیریت استراتژیک، یک مفهوم جامع است که در آن بر مرادده پویا با محیط و یک روش شناختی تدریجی تأکید می‌شود. این روش، بررسی محیط را برای انتخاب هدفی که بیشترین سود را در برابر تلاش به عمل آمده عاید خواهد کرد، میسر می‌سازد (۱۹۸۹، ص ۱۹۴).

بوزمن و استرانس من، ۴ جنبه برای مدیریت استراتژیک قائل هستند (صص ۲۹-۳۰):
 مدیریت استراتژیک، آن‌طور که مدنظر ماست، به وسیله چهار اصل هدایت می‌شود: (۱) نگرش بلندمدت، (۲) یکپارچگی اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت در قالب سلسله‌مراتبی منسجم، (۳) دستیابی به این شناخت که مدیریت و طرح‌ریزی استراتژیک، خود به خود اجرا نمی‌شوند و مهم‌تر از همه، (۴) یک چشم‌انداز خارجی که صرفاً بر تطابق با محیط تأکید نمی‌کند بلکه پیش‌بینی و شکل‌دادن تغییر محیطی مورد تأکید آن است. در مدیریت استراتژیک دولتی، یک بخش دیگر تحت این عنوان که «در تفکر استراتژیک باید از روند به‌کارگیری اختیار سیاسی نیز آگاه باشد» به این جنبه‌ها اضافه می‌شود.

دو جنبه اول، تفاوتی با طرح‌ریزی استراتژیک ندارند، لیکن نیاز به اجرای خوب و تعامل بیشتر با محیط، از زمینه‌های مبرم و ضروری برای انتقال به مدیریت استراتژیک است. ادی عقیده دارد که مدیریت استراتژیک شامل یک گرایش عملی، شناخت اهمیت طراحی و شناخت اهمیت عامل انسانی است. گرایش عملی یعنی حصول اطمینان از این که هر سندی در فرآیندهای اجرایی منظور شده، شامل طرح‌های اجرایی تفصیلی، جداول زمانی، پاسخگویی‌ها و هزینه‌های معین است. طراحی شامل «تطبيق نتایج مطلوب با فرآیندهای تحقق آن نتایج» است، زیرا «آن چه سازمان از طریق فرآیند مدیریت استراتژیک به دست می‌آورد و همچنین سرعت تحقق آنها، آشکارا با ظرفیت سازمان شامل منابع انسانی و مالی آن گره‌خورده است» (ادی، ۱۹۸۹، ص ۱۷۱).

با توجه به دیدگاه‌های مختلفی که ارائه شد، به نظر می‌رسد که لازمه تبدیل طرح‌ریزی به مدیریت، اولاً توجه بیشتر به تهیه طرح و محتویات آن و ثانیاً، توجه بیشتر به اجرا می‌باشد.

● طرح مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک شامل طرح‌ریزی استراتژیک است و طرح به همان روش پیش‌گفته تنظیم می‌شود. معنای طرح و جزییات آن با الگوی طرح‌ریزی استراتژیک تفاوت دارد. یکی از الگوهای سودمند، متعلق به نات و بک‌آف است که شش نکته را برای طرح مدیریت استراتژیک بیان کرده‌اند (۱۹۹۲، ص ۱۵۲):

* توصیف و ترسیم زمینه تاریخی سازمان برحسب روندهای محیط، جهت‌گیری کلی و آرمان‌های هنجاری آن.

* ارزیابی موقعیت و شرایط برحسب نقاط قوت و ضعف فعلی و فرصت‌ها و تهدیدات آینده.

* تهیه فهرستی از موضوعات استراتژیک که باید مدیریت شوند.

* طراحی راه‌کارهای استراتژیک برای مدیریت مسائل اولویت‌دار.

* ارزیابی راه‌کارهای استراتژیک برحسب تأثیر آنها بر صاحبان منافع^(۱) سازمان و منابع مورد نیاز.

* اجرای استراتژی‌های اولویت‌دار با بسیج منابع و مدیریت صاحبان منافع. اولین نقطه‌نظر نات و بک‌آف تازگی دارد. از گروه مدیریت استراتژیک^(۲) خواسته می‌شود که « ابعاد تاریخی سازمان را که دارای اهمیت خاص هستند، بازسازی کند ». برای این منظور، « روندها، وقایع و جهت‌گیری‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرند و به چگونگی تغییر آنها در گذشته و تغییر احتمالی آنها در آینده توجه می‌شود » (نات و بک‌آف، ۱۹۹۲، ص ۱۶۹). سازمان‌ها دارای تاریخ و فرهنگی هستند که باید در تنظیم استراتژی مورد توجه قرار گیرند. نکات دوم، سوم و چهارم، شبیه آن چیزی است که در الگوی طرح‌ریزی استراتژیک وجود داشت. فرض بر آن است که بررسی محیطی کامل‌تر است، اما این تفاوت فقط در تأکید است و نه در نوع. موضوعات استراتژیک و راه‌کارها شبیه قبل هستند، ولی تفاوت واقعی، در شناخت صاحبان منافع و استفاده از آنها در اجرای استراتژی است.

● اجرا (۳)

منظور از اجرا، اجرای مدیریت استراتژیک و اجرای هرگونه طرح استراتژیک پس از تدوین آنهاست. هر دوی اینها به‌طور اجتناب‌ناپذیری متضمن تغییراتی در درون سازمان هستند. ممکن است اجرا در بخش دولتی، مشکل‌تر باشد، به این دلیل که «دولتی بودن محدودیت، نفوذ سیاسی، محدودیت‌های اختیار، رسیدگی دقیق و مالکیت همگانی می‌آورد» (نات و بک‌آف، ۱۹۹۲، ص ۲۰۱).

بزرگ‌ترین مشکل اجرا، متقاعدکردن کارکنان مبنی بر این است که «نگرش استراتژیک یک نگرش مفید است و تغییراتی که در پی آن به‌وجود می‌آیند، در بلندمدت سودمند خواهد

بود. « طرح باید طوری باشد که بروز مخالفت را پیش‌بینی کند و کارکنان سطوح مختلف سازمان را دربرگیرد. یکی از تفاوت‌های اصلی مدیریت استراتژیک با طرح‌ریزی استراتژیک، اهمیتی است که در آن برای صاحبان منافع قائل شده‌اند (مک‌کافری، ۱۹۸۹، ص ۱۹۵):

تأکید بر صاحبان منافع با مفهوم محدودتر طرح‌ریزی استراتژیک خیلی تفاوت دارد. صاحبان منافع، تصمیم‌گیرندگانی در داخل و خارج سازمان هستند که در عملکرد سازمان دارای منافع هستند و می‌توانند گزینش و اجرای استراتژی‌ها را تسریع کنند و یا به تأخیر بیندازند. آنان باید برای موفق شدن استراتژی، موافق و هم‌جهت با آن باشند.

سازمان‌ها، انسان‌ها را در خود جای داده‌اند. آنها دارای فرهنگ خاص خود هستند. متقاعد کردن اشخاص یا تغییر دادن فرهنگ‌ها، فرآیندهایی هستند که نباید بدیهی و مفروض انگاشته شوند، بلکه باید مدیریت و کارگردانی شوند.

در الگوهای طرح‌ریزی استراتژیک، بر مراحل طرح‌ریزی تکیه می‌شود و اشخاصی که درگیر فرآیند هستند، نادیده گرفته می‌شوند، در حالی که عامل انسانی، عنصری مهم است (ادی، ۱۹۸۹، ص ۱۷۱):

آن‌طور که اکنون می‌دانیم، اشخاص برای موفقیت طرح‌ریزی استراتژیک، اگر از فرآیند طرح‌ریزی مهم‌تر نباشند، کم‌اهمیت‌تر نیز نیستند.... از آنجایی که اشخاص می‌آموزند که موضوعات را بشناسند و استراتژی‌ها را تنظیم کنند، اکنون توجه چشمگیری به بهبود و بازسازی منابع انسانی به عنوان یک عنصر کلیدی در به‌کارگیری مدیریت استراتژیک معطوف شده است. همچنین با آگاهی از مزایای تلاش دسته‌جمعی در تنظیم و اجرای استراتژی، نقش تیم‌سازی در موفقیت مدیریت استراتژیک، نقشی حیاتی است.

این فرآیند را نمی‌توان به سادگی تحمیل کرد، بلکه همگان باید در آن احساس مالکیت کنند. صاحبان منافع را باید مدیریت کرد.

می‌توان با رعایت بعضی نکات ساده، فرآیند مدیریت را بهبود بخشید. معمولاً عقیده بر

آن است که داشتن واحد برنامه‌ریزی مستقل برای این مهم، به دلیل آن که همگان در آن احساس مالکیت نمی‌کنند، بهترین راه تنظیم استراتژی نیست. بهتر آن است که گروه مدیریت استراتژیک متشکل از پنج تا ده نفر از مدیران، از جمله مدیر عالی سازمان و مدیرانی از رده‌های پایین‌تر که به واحدهای عملیات نزدیک‌تر هستند ایجاد شود (بوزمن و استراس من، ۱۹۹۰، ص ۴۷ - مک کافری، ۱۹۸۹، ص ۱۹۶). دو نفر از محققان نات و بک‌آف نیز گروه مدیریت استراتژیک در سازمان را متشکل از «نمایندگان مراکز سود و قدرت اعم از داخل یا خارج سازمان» می‌دانند که «منبع اصلی ایده‌ها و نظریات در باره تغییر و چگونگی اعمال تغییر در داخل سازمان» هستند (۱۹۸۸، ص ۱۵۲). مدیر عالی نیز باید عضو گروه باشد. این محققان عقیده دارند که مهم‌ترین دلیل تقبل رهبری گروه مدیریت استراتژیک توسط مدیر عالی، ناشی از آن است که سازمان را باید به طور دائم به صورت استراتژیک مدیریت کرد (نات و بک‌آف، ۱۹۸۸، ص ۱۵۶).

یکی از دلایل مشکل بودن استفاده از طرح‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، ایستا بودن عملیات و مهم‌تر از آن، پویانبودن فرآیندهای فکری در بیشتر آنان در مدت طولانی است. تغییر کامل فرهنگ - که مورد انتظار هم است - لازمه مبدل شدن به سازمانی پویاست.

خواسته اصلی مدیریت استراتژیک، به عوض اقدام یکباره به طرح‌ریزی به منظور تهیه برنامه‌ای که ممکن است هیچ‌گاه مورد استفاده قرار نگیرد، آمیختن همه سطوح مدیریت با تفکر استراتژیک است. این کار آن قدر مشکل است که مدیریت استراتژیک کامل در بخش خصوصی امری غیرعادی است. به این ترتیب، تکلیف بخش دولتی نیز روشن است. تافت عقیده دارد که «دامنه استفاده از طرح‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی، گسترده‌تر از مدیریت استراتژیک است و چنین به نظر می‌رسد که احتمالاً بخش کسب و کار، این مرحله را پشت سر گذاشته است» (تافت، ۱۹۸۹، ص ۶). به‌هرحال، این احتمال وجود دارد که سرانجام بخش دولتی، مدیریت استراتژیک را جایگزین طرح‌ریزی استراتژیک کند.

● انتقادات

وارد کردن طرح‌ریزی استراتژیک به بخش دولتی با انتقادهایی روبرو بوده است. یک دسته از انتقادات متوجه طرح‌ریزی یا به‌طور کلی مدیریت استراتژیک است و دسته دیگر مربوط به کاربرد آنها در عرصه بخش دولتی است. السون و ادی از سه دسته انتقادات و مخالفت‌ها نام می‌برند (۱۹۸۲، ص ۶۶):

* فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی بیش از آنچه هست و یا می‌تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارائه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویایی‌های اجتماعی - سیاسی کار در هر سازمان انسانی را لحاظ کند.

* فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک رسمی بیش از اندازه خشک است و برای پاسخگویی به یک محیط در حال تغییر و آشفته، انعطاف لازم را ندارد.

* فرآیند رسمی در جهتی خلاف خلاقیت و نوآوری حرکت می‌کند.

ملاحظات انتقادی السون و ادی در مورد طرح‌ریزی استراتژیک، مورد توجه کافی قرار نگرفته‌اند. به هر حال، اجرای طرح‌ریزی یا مدیریت استراتژیک بدون مسأله و مشکل نبوده و پیشنهاد شده است که انتقادات مجدداً مورد بررسی قرار گیرند.

اولین نقطه نظر انتقادی السون و ادی دارای پایه و اساس منطقی است و مشکلات آشکاری در مورد این که سازمان‌های عمومی، نوعاً چه کار می‌کنند وجود دارد. تصمیم‌گیری در مورد مأموریت و اهداف، همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشند. به هر حال، سیاستمداران و سازمان‌های مرکزی اکنون خواهان طرح‌هایی با اهداف روشن برای تهیه و تنظیم بودجه هستند. در بلندمدت، سازمان‌هایی که فاقد اهداف روشن هستند، نمی‌توانند در رقابت با سایر سازمان‌ها برای کسب منابع پیروز شوند و به حیات خود ادامه دهند.

نقطه نظر دوم که به موجب آن، مدیریت استراتژیک در مواردی تقریباً به طریقی خشک به سازمان‌ها تحمیل شده است، روایی بیشتری دارد. طرحی که به اصطلاح برای حک شدن روی سنگ تهیه شده است، یقیناً با تغییر محیط اطراف آن شکست می‌خورد. این مشکل

باید از طریق اجرای خوب و به‌روز درآوردن طرح در فواصل زمانی معین و یا تلقی طرح‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک فرآیند مداوم به جای یک فرآیند مقطعی، حل شود. هنگامی که تغییرات سریع است، اگر سازمان بخواهد عکس‌العمل مؤثری نسبت به تهدیدات و فرصت‌ها از خود نشان دهد، باید بررسی محیط و تنظیم استراتژی، فعالیت‌های مداوم باشد (ادی، ۱۹۸۳، ص ۴۴۹). همچنین خود طرح نباید محصول اصلی تلقی شود، بلکه محصول اصلی فرایند تفکر در باره سازمان به طریق استراتژیک است.

طبق نقطه‌نظر سوم، هرچند فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک به‌نوبه خود باید خلاق و نوآور باشد، ولی ممکن است در بعضی شرایط و اوضاع و احوال، تعصب‌هایی علیه خلاقیت و نوآوری وجود داشته باشد. در حقیقت، ممکن است طرح‌ریزی استراتژیک در مقایسه با الگوی سنتی که فاقد طرح‌ریزی است، فرصت‌هایی را برای نوآوری ایجاد کند.

انتقاد چهارم در باره کاربرد مفاهیم استراتژیک در عرصه بخش دولتی است که با بخش خصوصی تفاوت زیادی دارد. مدیریت استراتژیک، آن قدر در بخش خصوصی موفق بوده است که می‌توان آن را الگویی قوی و به اندازه کافی معتبر دانست، لیکن ممکن است به‌کارگیری آن در بخش دولتی با مشکلاتی همراه باشد. مشکلات ممکن است از اهداف - که تنظیم آنها در بخش دولتی مشکل به‌نظر می‌رسند - ناشی شود. آلسن و ادی نیز به علت خوش‌بینی بیش از اندازه در مورد این که یک الزام استراتژیک به وجود خواهد آمد، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. حال آن که این خطر وجود دارد که هر طرحی «تبدیل به یک اقدام نمادین و زینتی مؤسسه شود و عملاً تنها تأثیر اندکی بر مدیریت داشته باشد» (مونتاناری، دانکی و بریکر، ۱۹۸۹، ص ۵۱۴). این موضوع، به‌ویژه اگر برون‌داد فرایند به‌جای این که باعث ایجاد تغییر در مدیریت شود، فقط به یک سند، محدود شده باشد، یک مشکل واقعی است.

پنجمین زمینه انتقاد، به مشکلات پاسخگویی مربوط می‌شود. ممکن است مشکلات زیادی در زمینه اعمال کنترل سیاسی وجود داشته باشد؛ اگر استراتژی توسط سازمان تهیه شود، این اقدام، درون‌داده‌های سیاسی را محدود می‌کند و موجب بروز مشکلات پاسخگویی

می‌شود. این موضوع اخیراً توصیه می‌کند که طرح‌ریزی باید یک فرایند ضدسیاسی باشد، « در حالی که بخش مکمل فرایند سیاسی است » (مونتاناری، دانکه و بریگر، ۱۹۸۹، ص ۳۱۴). در باره پاسخگویی نباید مشکلی وجود داشته باشد. حقیقت آن است که استراتژی تقریباً فی‌البداهه و موردی گذشته، جای خود را به تفکر و تحلیل بیشتر داده است. طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک، جایگزین تصمیم‌گیری سیاسی نمی‌شود، بلکه بیشتر در تکاپوی « بهبود بخشیدن به تصمیم‌گیری‌های ناپخته سیاسی است تا اطمینان حاصل شود که موضوعات به‌طریقی مطرح و حل می‌شوند که برای سازمان و صاحبان منافع آن سودمند باشد (برایسون، ۱۹۸۸، ص ۷۰).

ششمین انتقاد مربوط به مشکلات هدف‌گذاری است. می‌توان ادعا کرد که اهداف سازمان‌های بخش دولتی آن قدر غیردقیق هستند که هر نوع استراتژی را بی‌اعتبار می‌سازند. در مقابل این انتقاد، دو پاسخ وجود دارد. نخست، غیردقیق بودن هدف‌گذاری، آن‌طور که معمولاً تصور می‌شود با بخش خصوصی تفاوتی ندارد. طبق گفته آنسف (۱۹۸۸، ص ۲۸)، اهداف « در حال حاضر یکی از بحث‌انگیزترین موضوعات در کسب و کار » هستند. بعضی از نویسندگان در تکاپوی « برداشتن سود از جایگاه فعلی به عنوان محرک اصلی در کسب و کار و جایگزین کردن آن با اصولی مانند مسئولیت سازمان در مقابل سهامداران، بقای طولانی و یا یک توافق حاصل از مذاکره بین اعضای مختلف مؤسسه » هستند. این یعنی فاصله گرفتن از مفروضات متداول مبنی بر این که بخش خصوصی صرفاً به وسیله سود برانگیخته می‌شود. اگر اهداف مؤسسه را در واقع هدف‌های توافق شده اعضای بانفوذ بدانیم (آنسف، ۱۹۸۸، ص ۳۱)، آنگاه تفاوت زیادی با دیدگاه صاحبان منافع در بخش عمومی نخواهد داشت.

پاسخ دوم، متعلق به نات و بک‌آف است که « آرمان^(۱) » را جایگزین « اهداف » کرده‌اند. آنها عقیده دارند (۱۹۹۲، ص ۱۷۷):

در فرآیند مدیریت استراتژیک، به جای اهداف از آرمان‌ها استفاده می‌شود. اهداف به دلیل آن که در بخش دولتی، نوعاً مبهم هستند و به رغم تلاش‌هایی که برای روشن شدن آنها به عمل می‌آید، کماکان به همان شکل باقی می‌مانند، مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. به هر حال، اگر اهداف همچنان به صورت تلویحی باقی بمانند، اصلاح یا حتی ارزیابی اقدامات جاری مشکل خواهد بود. اگر مقاصد سازمان، مفهومی در ذهن نباشد، همه تغییرها به نزاع و ستیز می‌انجامد و استراتژی سازمان، متمایل به حفظ ریشه‌های خود در اقدامات گذشته و دانش مصطلح و معمولی خواهد بود. برای تعیین مقاصدی که مطلوب سازمان است از مفهوم آرمان‌ها استفاده می‌شود. آرمان‌ها، مقصدهایی را به وجود می‌آورند که می‌توان آنها را در قالب عبارات واقعی مشابه اهداف بیان کرد و برای ایجاد سازش در بین دیدگاه‌های مختلفی که موضوع فعالیت سازمان را تعیین می‌کنند، استفاده کرد.

به این ترتیب، فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند بدون این که برای تعیین هدف‌های دقیق زمین‌گیر شود، به راه خود ادامه دهد. هنوز هم آرمان‌هایی وجود دارند که برای معنی دار کردن استراتژی کفایت می‌کنند. *انسانی و مطالعات فرهنگی*

انتقاد هفتم این است که بخش عمومی دارای آن چنان افق زمانی محدودی است که در آن هرگونه دیدگاه بلندمدت، محکوم به شکست است. به عقیده کلی^(۱) (۱۹۸۹، ص ۴۴۵):

سوءبرداشت علیه دستورالعمل‌ها و تجویزهایی که مستلزم تلاش پیکیر طولانی مدت است و وعده پاداش سریع نمی‌دهد، به‌ویژه در دولت، فراگیر است. مدیران بخش عمومی با مدیران بخش خصوصی تفاوت‌هایی دارند که از جمله می‌توان به محدود بودن دامنه اختیار، ناتوانی در حذف برنامه و نظارت نزدیک مطبوعات بر مدیران دولتی اشاره کرد. به هر حال، برای

مدیریت استراتژیک بخش عمومی، هیچ محدودیتی بزرگتر از کم بودن سابقه خدمت بسیاری از مقام‌های منتخب و منصوب‌شدگان آنها نیست. هر چند بعضی مقام‌های منتخب، به تدریج علاقه‌مند به استفاده از شیوه‌های پیش‌بینی‌شده برای تهیه خط‌مشی عمومی شده‌اند، ولی در مورد وجود حمایت کافی از طرف رهبران منتخب به‌منظور ادامه تلاش همه‌جانبه دولت از مدیریت استراتژیک، شک و تردید وجود دارد. با این وصف، این امیدواری وجود دارد که بعضی مدیران در سازمان‌های دولتی، به محاسن به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در رده سازمانی خود پی ببرند.

چشم‌انداز زمانی نیز یک مسأله است، ولی این نکته باید به جای این که باعث فناکردن هرگونه طرح استراتژیکی بشود، باید در تجزیه و تحلیل طرح، مدنظر قرار گیرد. در یک فضای سریع‌التغییر، هر دیدگاه بلندمدت باید به طور مداوم مورد تجدیدنظر قرار گیرد. بعضی صنایع بخش خصوصی (مثلاً صنعت کامپیوتر) به سرعت تغییر می‌کنند، ولی کماکان اعمال مدیریت استراتژیک در آنها امکان‌پذیر است.

مشکلات دیگری نیز وجود دارند. برای تهیه یک طرح ممکن است اطلاعات کافی در اختیار نباشد؛ ممکن است نسبت به فعالیت‌های قابل اندازه‌گیری در طرح استراتژیک و هزینه فعالیت‌های غیرقابل اندازه‌گیری، تعصباتی وجود داشته باشد؛ ممکن است آموزش کارکنان ناقص باشد و همواره این مشکل وجود دارد که طرح استراتژیک حتی اگر تهیه شود، در قفسه به اصطلاح خاک بخورد و کارکنان، آن را جدی تلقی نکنند.

به هر حال، هیچ یک از این انتقادات به آن اندازه مخرب نیستند که دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی را نفی کنند. این انتقادات ممکن است خطراتی علیه داشتن انتظار بیش از حد و اجرای دقیق از سوی صاحبان منافع باشد. همان‌طور که برایسون عقیده دارد، این موضوع باید بیش از هر چیز یک شیوه تفکر باشد (۱۹۸۸، ص ۴۶):

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، فقط زمانی ارزشمند است که به تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا استراتژیک فکر و استراتژیک عمل کنند.

طرح‌ریزی استراتژیک به تنهایی پایان کار نیست ، بلکه صرفاً مجموعه‌ای از مفاهیم برای کمک به رهبران در اخذ تصمیمات و انجام اقدامات مهم است . در حقیقت ، اگر فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک ، مانع تفکر و عمل استراتژیک بشود ، فرآیند را باید به دور افکند ، نه فکر و عمل را .

به کارگیری دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی ، زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود ، خشک نباشد ، صاحبان منافع را در برگیرد و به جای این که صرفاً یک هدف باشد ، به عنوان یک وسیله در خدمت مدیریت قرار گیرد .

● نتیجه گیری

تغییر از الگوی سنتی اداره به الگوی مدیریتی باعث افزایش توجه به استراتژی شده است. هیچ سازمانی نمی‌تواند بپذیرد که در نتیجه اصلاحات مدیریتی ، بقایش به طور خودکار در آینده تضمین شده است . حتی اگر برخلاف بخش خصوصی ، به دلیل فروش نرفتن یک محصول با تهدید خارج شدن از کسب‌وکار مواجه نباشد ، تفاوت بین دو بخش دولتی و خصوصی ، آن چنان فاحش نخواهد ماند . همواره تهدید تجدید سازمان ، ادغام با سایر سازمان‌ها ، خصوصی‌سازی یا تصمیم دولت مبنی بر عدم‌نیاز به این اداره یا سازمان وجود دارد . فقدان اطمینان در مجموع بد نیست ، زیرا باعث می‌شود آن چه سازمان در قالب اهداف و مأموریت‌ها انجام می‌دهد در پرتو اهداف جامع استراتژیک دولت تعریف شود . در تئوری باید امکان داشته باشد که فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک را به سایر عناصر برنامه‌های مدیریتی پیوند داد . با استفاده از فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک می‌توان آن دسته از زمینه‌های عملیاتی را که باید مورد توجه قرار گیرند ، تعیین کرد . زمینه‌های عملیاتی عبارتند از برنامه‌های اجرایی سرمایه‌گذاری شده تحت برنامه‌های مستقل ، معیارهای عملکرد و بالاخره ارزیابی‌های دقیق که نتایج آنها در فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک دوره بعد مورد استفاده قرار می‌گیرند .

اگرچه مدیریت و طرح‌ریزی استراتژیک ، داروی همه دردها مورد تأیید نیست ، ولی در

بخش خصوصی، ابزار مفیدی برای مدیریت است. این موضوع در بخش عمومی نیز صدق می‌کند. حتی فکر کردن در باره آینده، فعالیت بسیار سودمندی است که در الگوی سنتی اداره نادیده گرفته شده بود. اگر مقصود طرح‌ریزی استراتژیک، یاری دادن به تأمین اطلاعات باشد، مفید بودن آن بدون این که اغراق کنیم واضح است. نمونه‌های ناگواری از طرح‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی - یعنی جایی که این بحث طرفداری ندارد - وجود دارد. مدیریت استراتژیک و در واقع به‌طور کلی سیستم مدیریتی نباید به شکلی بیش از اندازه خشک ارائه شود. فرآیند باید مصالحه، محدودیت‌های سیاسی و رفتار سیاسی، نه به عنوان چیزی خارج از الگو، بلکه به عنوان بخش مکمل آن را دربرگیرد.

طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک، چیزی نیست که یک بار انجام شود. طرح به تنهایی اهمیت ندارد، بلکه آن چه اهمیت دارد، فرآیند طرح‌ریزی است. به عبارت دیگر، استفاده از مفاهیم استراتژیک به مدیران سازمان از سطوح بالا تا پایین امکان می‌دهد که بینش مشترکی درباره آینده سازمان پیدا کنند. البته عدم بروز اشتباه هم تضمین نمی‌شود. طرح‌ریزی و مدیریت استراتژیک، صرفاً جهت و رسالت به سازمان‌های عمومی می‌دهند که برای انتقال از اداره امور دولتی به مدیریت دولتی ضروری است.

● فهرست منابع و مأخذ:

- Ansoff, H. Igor (1969) (ed.) Business Strategy (Harmondsworth: Penguin). (۱)
- Ansoff, H. Igor (1988) The New Corporate Strategy (New York: John Wiley) (۲)
- Bowman, Cliff & Asch, David (1987) Strategic Management (London: Macmillan) . (۳)
- Bozeman, Barry (1979) Public Management and Policy (New York: St Martin,s Press). (۴)
- Bozeman, Barry and Straussman, Jeffrey D. (1990) Public Management Strategies (San Francisco: Jossey - Bass). (۵)
- Bryson, John M. (1988) Strategic Planning for Public and Non-Profit Organisations (San Francisco: Jossey-Bass). (۶)
- Eadie, Douglas C.(1989) 'Identifying and Managing Strategic Issues: From Design to Action', in Jack Rabin, Gerald J. Miller and W.Bartley Hildreth (eds) Handbook of Strategic Management (New York & Basel: Marcel Dekker). (۷)
- Hax, Arnolndo C. and Majluf, Nicholas S. (1984) Strategic Management: An Integrative Perspective (Englewood Cliffs: Prentice-Hall). (۸)
- Klay, William Earle (1989) 'The Future of Strategic Management, in Jack Rabin, Gerald J. Miller and W. Bartley Hildreth (eds) Handbook of Strategic Management (New York and Basel: marcel Dekker). (۹)
- McCaffery, Jerry L. (1989) 'Making the Most of Strategic Planning and Management', in Robert E. Cleary, Nicholas Henry and Associates Managing Public Programs: Balancing Politics, Public Administration and Needs (San Francisco: Jossey - Bass). (۱۰)

- Methe, David T. and Perry, James L. (1989) 'Incremental Approaches (۱۱)
to Strategic Management, in Jack Rabin, Gerald J. Miller and
W. Bartley Hildreth (eds) Handbook of Strategic Management
(New York and Basel: Marcel Dekker).
- Montanari, John R., Daneke, Gregory A. and Bracker, Jeffrey S. (۱۲)
(1989) 'Strategic Management for the Public Sector: Lessons
from the Evolution of Private-Sector Planning', in Jack Rabin,
Gerald J. Miller and W. Bartley Hildreth (eds) Handbook of
Strategic Management (New York and Basel: Marcel Dekker).
- Nutt, Paul C. and Backoff, Robert W. (1992) Strategic Management of (۱۳)
public and Third Sector Organisation: A Handbook for Leaders (San
Francisco: Jossey - Bass).
- Olsen, John B. and Eadie, Douglas C. (1982) The Game plan: Governance (۱۴)
With Foresight (Washington DC: Council of State Planning Agencies).
- Olson, Mancur (1965) the Logic of Collective Action (Cambridge MA: (۱۵)
Harvard University Press).
- Olson, Mancur (1982) the Rise and Decline of Nations (New Haven: (۱۶)
Yale University Press).
- Osborne, David and Gaebler, ted (1992) Reinventing Government: (۱۷)
How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the public Sector
(Reading MA: Addison - Wesley).
- Ostrom, Vincent (1974) the Intellectual Crisis in American Public (۱۸)
Administration, Revised Edition (Alabama: University of Alabama Press).
- Toft, Graham S. (1989) 'Synoptic (One Best Wey) Approaches of (۱۹)
Strategic Management', in Jack Rabin, Gerald J. Miller and
W. Bartly Hildreth (eds) Handbook of Strategic Management
(New York and Basel: Marcel Dekker).