

## مدیریت نوین برنامه ریزی استراتژیک (۱)

نویسنده: دکتر حسام الدین بیان (۲)

### پیش گفتار

سازمانهای امروز در آغاز هزاره سوم دیگر سازمانهای گذشته را نمی نوازند. با سرعت تفکر، تابمندی و انعطاف، مدیریت هوشمندانه، قدرت مقابله با انبوه اطلاعات گسترده و گوناگون، در زیر چرخ های گردنده زمان فراگرد مدیریت نوین برنامه ریزی را میسر ساخته اند. درک این نکته دشوار نیست که مدیریت نوین برنامه ریزی کلید پیشرفت ملت هاست. جوامعی که مدیران تلاشمند و آگاه دارند بر اثر کوشش و تلاش توانسته اند از منابع انسانی و ابزاری (مدیریت افکار و ابزار) با دقت بیشتر استفاده کنند، با سرعتی چشم گیر به رفاه و سعادت مادی و معنوی برسند. عکس این نکته نیز تا حدودی صادق است. فقدان (بحران مدیریت) و فقر مدیران توانمند موجب عقب افتادگی فرهنگی<sup>(۳)</sup> و رکودکار سازی و کارآفرینی شده است. با برنامه ریزی استراتژیک می توان باسفینه تحول شتاب زدگی های جهان شمول همراه شد، ترانه هایی که در مدیریت نوین استراتژیک گوش جان مدیران عصر جدید را می نوازند، مستقیماً در ارتباط با نیروی انسانی ماهر، مردم آگاه، بازارهای پررونق، تولیدات و خدمات متنوع و انبوه با ابزار فنی پیشرفته نو، همساز است که می تواند پیرومند و دلخواه باشد. امروزه سازمان ها و مدیران ناچارند توده های عظیم کوه یخی را که در زیر آب های اقیانوس ژرف صنعت و فنون در حرکت است و تنها ستیغ (قله)<sup>(۴)</sup> آن تاکنون به چشم می خورد با مدیریت نوین برنامه ریزی بیرون بکشند، تا بتوانند مسیر فرایند تند یا عاری از اشتباه<sup>(۵)</sup> وارد میدان های سوزان رقابت بشوند.

۱-The New Strategic Program Management .

۲-استاد دانشگاه دفاع ملی

۳-Cultural Lag

۴-Ice berg

۵-Error free

سازمان های هوشیار امروز برنامه گرا و پروژه گرا هستند<sup>(۱)</sup>. هرگز تلاشی نمی کنند که بی ثمر باشد با تفکر نظم آهنگ ، مبادرت به تدوین استراتژیکی برنامه ها و پروژه هایی می کنند تا بتوانند به استراتژی عصر جدید که آنرا نهضت مدیریت به صفر رساندن ضایعات<sup>(۲)</sup> نامگذاری کرده اند ، دست یابند .

تشکیلات قرن بیست و یکم با اندرز گرفتن از آنچه در نیمه دوم قرن بیستم گذشت و درمانگر دردهای جوامع بیمار اقتصادی بود ، با نوسازی بررسی کرده ، به تدوین برنامه ها و پروژه های کارساز پرداختند<sup>(۳)</sup> . در این نواندیشی توانستند منابع چندگانه انسانی و مادی را به طور صحیح در کنار هم قرار بدهند . تدابیری بیانیدهند که برای آنان بهترین مجموعه های مهارتی را در عمل فراهم سازد . آخرین پدیده به عنوان نتیجه گیری از تجربیات گذشته روی آوردن به برنامه ریزی نوین چند پروژه ای است<sup>(۴)</sup> که تحرک آفرین است . و تحرک بخشندگان آنرا به کار گرفتند . امروز این نغمه ها به گوش می رسد : "باید خیلی سریع و پرشتاب بدون از دست دادن فرصت در میدان عصر بعد چهارم زمان مکان"<sup>(۵)</sup> این تدابیر نظم آهنگ شوند<sup>(۶)</sup> و سپس این اندرز سعدی بزرگ را بکار بست .

از من بگوی عالم تفسیر گوی را  
گر در عمل نکوشی نادان مفسری

**نگرش در عمل با به کار بستن طرح های استراتژیک نوین در کارها<sup>(۶)</sup>**

بزرگی سراسر به گفتار نیست  
دو صد گفته چون نیم کردار نیست

روش دستیابی و رام سازی نوین ، تدوین برنامه ریزی های پنجساله را به گنجینه تاریخ سپرده و تحولات و تغییرات شگرفی که به چشم می خورد عصر انفصال و جدایی از روش های گذشته نامگذاری شده است<sup>(۷)</sup> . تأخیر آفت آفرین است .

۱- Program and Project Oriented .

۲- Zero Defact management .

۳- Reviewing of p.p .

۴- Multiple Projects .

۵- Space-time .

۶- Vision in action new Putting the Winning Strategic Planning to Work .

۷- Age of Discontinuity .

در میدان رقابت های مشتعل و تند پرواز فرصت را نباید از دست داد. صحبت از ماه و سال نیست بلکه برنامه ریزی نوین استراتژیک خلق الساعه، زمان مدار است. برنامه ریزی نوین جامعه ساز را استراتژیست ها به عضلات تشبیه می کنند. این نگرش عضلانی را سکوی پرتاب برای اندیشه های رویایی می دانند. با این نگرش ها توان عضلانی را می توان نرژیتک (هم افزا) ساخت. برای توانبخشی باید با تمرین تجربه آموخت، تا توانا قادر باشد که با سرعت به پرسش های زمان در هنگام تدوین و تنظیم برنامه های نوین استراتژیکی پاسخ دهد<sup>(۱)</sup>.

چه کالا و خدماتی را باید امروز فراهم بیاوریم؟ چه تغییراتی برای تبدیل و اصلاح کیفیت ها باید اعمال کرد؟ مصرف کنندگان چه می خواهند؟ چگونه می توان جوابگوی خواسته های آنان شد؟ از چه راهی می توان در بازارها بیشتر نفوذ کرد؟ چه نوع منابع انسانی و فنون توانمندتر هستند؟ از چه راهی می توان در بازارها نفوذ کرد؟ چه نوع منابع انسانی و فنون توانمندتر هستند؟ ساختارهای سازمانی را چگونه باید برپا سازیم؟ چه ساختارهایی می توانند پشتیبان برنامه های نوین استراتژیکی و پروژه های چندگانه ما باشند؟ با خط اول تولید<sup>(۲)</sup> و رده عملیات که قلب تپنده تولید و خدمات هستند، چگونه برخورد کنیم؟ راز موفقیت پروژه های رام ساز که بتوانند حمایت گر ابزار برای سازمان دهی و مدیریت و هم آهنگی بشود چیست؟

### پاسخ به این سوالات

۱- تیم سازی<sup>(۳)</sup> و استفاده از تیم ها و گروه های ماهر و حرفه ای که بتوانند با اندیشه تند انتقادی، خرده گیری، عیب جویی برای اصلاح گرایي موفقیت طرح های استراتژیکی را تضمین کنند. دیگر استراتژی آزمون و خطا<sup>(۴)</sup> کارساز نیست. استراتژی جدید (تجلیل -

---

۱- کتابی که پیتر دراگر (P. Drucker) در دهه ۱۹۷۰ به جامعه پیشکش کرد و این اندیشه ناب، آتش در اندیشه ها افکند و اندیشه مانند جان کنت گالبریت (J.K. Galbraith) و الوین تافلر (A. Taffler) را وادار به نگارش کتابهای کالبدشکافی قدرت، ضربه های آینده، موج سوم، جابه جایی قدرت و جنگ و صلح کرد. نباید فراموش کرد که الهام بخش همه این نویسندگان، سی. پی. استو (C.P. Snow) بود که در سال ۱۹۴۵ کتابی تحت عنوان دانش و حکومت نوشت.

۲- Bottom Line .

۳- Team Building .

۴- Trail and Error .

مشکلات نظریه پردازی موقتی "TT ارزبایی و نقد حذف کردن خطاها و اشتباهات" EE<sup>(۱)</sup>.

۲- شناسایی نیازها و منابع برآورده نیازمندی ها در پروژه ها .

۳- ارزبایی دقیق هزینه ها<sup>(۲)</sup> در ارتباط با هر کدام از پروژه های برنامه استراتژیک برای سنجش و شناخت منافع استراتژیکی .

۴- برقراری مدیریت نظارت و کنترل با دریافت گزارشات دقیق و به موقع برای فعال ساختن ، آماده کردن شرایط برای تصمیم گیری های خرد و کلان به طور فعالانه و تجدید نظر در برنامه های استراتژیک آینده .

این پاسخ ها در همه پروژه ها در برنامه های نوین استراتژیکی به کار گرفته شود . به خصوص آنهایی که بیشتر طبیعت و ماهیت عملیاتی دارند باید مراقبت کرد که مبدا در عمل موجب انحراف ، فراهم بشود و تمرکز تلاش به سوی منحرف کننده ها موجب فرو رفتن برنامه ها در باتلاق و چمنزارهای جدل<sup>(۳)</sup> گردد . در میدان عمل اگر پروژه ها بی جان شوند، هرگز کامل نمی شوند و به انتها نمی رسند . وقتی پیشرفت در عمل پایین تر از حد انتظار است ، زمان ها می میرند و دیگر بازگشت ندارند .

چه دانی که فردا چه آید زمان ؟

از امروز کاری به فردا ممان

فردوسی

باید بطور مداوم بدانیم چه منابعی را در خدمت پروژه ها به کار گمارده ایم ؟ چه میزان منابع برای پیشرفت پروژه های نو و جدید در اختیار و در دسترس داریم ؟ مفهومش این است که برای تصمیم گرفتن و اجرای تصمیمات بتوانیم با ظرفیت افزایش گرا پاسخگوی مطلوب اهداف باشیم .

۱- اندیشمند فیلسوف عصر حاضر، فنون جدیدی را ابداع کرده است .

$P_1 \longrightarrow TT=EE \longrightarrow P_2$

(Problem I  $\longrightarrow$  Tentative Theory  $\longrightarrow$  Error Elimination  $\longrightarrow$  Problem II)

کتاب جستجو همچنان باقی است "Unended Quset" اثر "کارل ریوند پوپر"، در سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ میلادی، این کتاب فوق العاده مورد توجه قرار گرفت و در سال ۱۳۸۰ توسط سیامک عاقلی ترجمه شد .

۲-Cost analysis .

۳-Turf Battles .

آسان سازی پروژه‌ها<sup>(۱)</sup> نیاز به کارکنان و مردان ماهر و با تجربه دارد. آسان سازان فراگرد انجام کارها، حلال مشکلات هستند، این تیم پروژه‌ها را در راستای اهداف هدایت می‌کند<sup>(۲)</sup>، که در حقیقت رایزنان امین و خردگرا هستند.

- این گروه میزبان و فراهم سازان و امانت داران خردمندی محسوب می‌شوند که با آموزگاران نصیحت‌گرا و اندرزگویان<sup>(۳)</sup> در نقاط و مقاطع بحرانی در طول عمر عملیاتی همراه هستند و در تدوین استراتژی<sup>(۴)</sup> نیز قدرت راهگشایی و راهنمایی و کمک‌رسانی دارند. در نتیجه:
- ۱- موجبات توسعه و تسهیل در فرایندهای سه‌گانه (تدوین-پیاده‌سازی-ارزیابی) می‌شوند.
  - ۲- از تکرار پروژه‌ها و برنامه‌های کم‌ارزش که معمولاً به صورت خزنده پیشرفت می‌کنند، جلوگیری می‌کنند (نمی‌گذارند این خزندگان خودرو بازگردند).
  - ۳- با نظرات مداوم و پیگیر برای پیشرفت و برای تهیه گزارش پیشرفت کار در راستای تدابیر استراتژی مالی، عملیاتی و منابع مصرف‌شده تلاش می‌کنند.
  - ۴- به نمایندگان کلیدی استراتژی گزارش‌های کامل و به موقع تسلیم می‌کنند و موجبات ارتقاء شایستگی عناصر کلیدی می‌شوند<sup>(۵)</sup>.
  - ۵- موجبات پالایش و شفاف‌سازی جریان‌های کار با برقراری اولویت‌ها می‌شوند.
  - ۶- عوامل مشکل‌آفرین را شناسایی کرده و با اعمال تصحیحات در عمل و اجرا به کارها سرعت می‌بخشند.
  - ۷- همه را درگیر مشارکت برای جمع‌آوری اطلاعات کرده و احساس تعهد و الزام را با خرده‌گیری و انتقاد سازنده برای موفقیت‌آمیز شدن پروژه‌ها می‌بخشند.
  - ۸- درک مدیریت را در مدیران عالی و کلیدی برای به ثمر رسیدن کارها در سطوح مختلف گسترش می‌دهند.

۱- Project Facilitation .

۲- Project Mentoring .

۳- Choching .

۴- Strategy Formulation .

۵- Key Manager's Competency .

- ۹- دانش و فهم را برای چه باید کردها<sup>(۱)</sup> و چگونه باید عمل کرد را توسعه می بخشند و نتیجه کندسازی ها در عمل کاهش می یابد .
- ۱۰- کمک به برنامه ریزی های تعالی بخش موجبات ارتقاء خلاقیت ، نوآوری و قدرت ، انتقال سرعت ، چابکی ، اعتبار و اعتماد می گردد .

### ویژگی های عناصر کلیدی چیست ؟

- ۱- گرمسازی و افروزش پویایی بخش ماشین برنامه های نوین<sup>(۲)</sup> .
- ۲- داشتن خصایل کلیدی طلایی<sup>(۳)</sup> .  
(دانش-تجربه-مهارت-حرکت-مقاومت-تداوم-علاقه-صداقت-اتکاء به نفس-سلامت-لیاقت-قدرت جسمانی و روانی-آراستگی ظاهر-شادابی-شوخ طبعی ، سخنوری ، وطن پرستی ، بشر دوستی) .
- ۳- گشایشگر درب های سازمانی ، آگاهی به مسائل درون سازمانی<sup>(۴)</sup> .
- ۴- راه گشای ورود متخصصان و عناصر شایسته به سازمان<sup>(۵)</sup> .
- ۵- قدرت تفویض اختیار و تقسیم کار و واگذاری تصمیم گیری به مسئولین مستقیم و توسعه مدیریت مشارکتی<sup>(۶)</sup> .
- ۶- درمانگر دردهای سازمانی و مشکل گشای همه نوع مشکلات (اقتصادی-سیاسی-مدیریتی-رفتاری-فنی-اجتماعی)<sup>(۷)</sup> .
- ۷- در دست داشتن کلید نظارت حسابرسی و حسابگری در همه رده ها<sup>(۸)</sup> .
- ۸- کلید دار و هم آهنگ کننده و گشاینده قفل ها و درهای بسته سازمان<sup>(۹)</sup> .

۱-Know How .

۲-The Ignition .

۳-The Golden key .

۴-The Sketeton .

۵-The Front Door Key .

۶-The Multiplication Key .

۷-The Master Key .

۸-The Score Key .

۹-The Combination .

## پنج پرسش بنیادی از مدیران کلیدی برای توسعه بخشیدن به نگرش آنان :

دانشمندان به این نتیجه رسیدند که پنج پرسش کلیدی را باید مدیران عالی بتوانند پاسخ منطقی بدهند تا با نگرش ژرف به تدوین برنامه ریزی های استراتژیک مبادرت ورزند .

۱- ابزار نفوذی که می توان از آنها برای توسعه بخشیدن موفقیت استفاده کرد چیست ؟  
 ۲- محور تلاش را در برنامه ریزی استراتژیک روی کدامیک از بایدها و نبایدها می باید متمرکز ساخت ؟

۳- روی کدامیک از ابعاد برنامه ریزی استراتژیکی برای آینده اولویت باید قائل شد ؟

۴- کلید توان بخشی مورد نیاز برای نگرش استراتژیکی در مقابل حوادث چیست ؟

۵- چه دیدگاهی برای رشد و دست یافتن به انتظارات مطلوب در برنامه ریزی استراتژیک لازم است؟

پاسخ های عقلانی به این پنج پرسش محوری می تواند روشنگری ، توانمند برای تمرکز اندیشه روی تدوین موفقیت آمیز برنامه های استراتژیکی بشود . این پاسخ ها می توانند تمهیدات و فرصت های بیرون سازمانی را مشخص کنند . به علاوه این پاسخ ها اگر منطقی باشند ، می توانند بهترین دست آویز قابل اعتماد برای عناصر کلیدی که نقش رهبری و هدایت طرح ها و برنامه ها و پروژه ها را دارند، قرار بگیرند. در هر نوع اصولی که حاکم بر سازمان ها باشد، توان پاسخگویی به این پرسش ها موجب ایجاد اعتماد در تصمیم گیری ها می گردند . برای ایجاد تحول های کارساز و آشکار که لازمه تدوین چهارچوب برنامه ریزی استراتژیک است ، قبل از هر اقدام مطرح کردن این پرسش ها و پاسخ های عقلانی و منطقی حیاتی است .

نی ز چشمی که سیه دید و سپید

جلال الدین مولوی

فرق زشت و نغز از عقل آورید

### هوشمندی استراتژیکی (۱)

در صورتی که مدیران عالی و عناصر کلیدی نتوانند وجه تمایز و تفاوت بیسن استراتژی و طرح ریزی استراتژیک را در سازمان خود بشناسند ، یا نتوانند با تمرکز تلاش پاسخ های سازش آفرین برای اعمال تغییرات بیابند ، بدون شک با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد .

- به منظور سنجش هوشمندی استراتژیک باید به عوامل هفتگانه زیر عنایت خاصی مبذول دارند:
- ۱- آیا مدیران عالی ما با هوشیاری آگاه هستند که سازمان چه می خواهد بشود؟ و ماهیت و طبیعت و مسیر حرکت برای چند سال آینده معین شده است.
  - ۲- آیا آنها استراتژی ویژه سازمان خود را به خوبی می شناسند.
  - ۳- آیا سایر عناصر کلیدی با یکدیگر نگرشی متحد و مشترک در راستای استراتژی های آینده سازی دارند.
  - ۴- آیا استراتژی های شما به اندازه لازم روشن و قابل درک برای مدیران عالی و عناصر کلیدی هست؟ به طوری که با سهولت و اشتیاق بخواهند آماده پذیرش محتوای برنامه های اجرای باشند.
  - ۵- آیا استراتژی متخذه از طرف شما در برگیرنده انتخاب اصلح و تحلیل های سودآور هست؟ همه مدیران برای تحقق بخشیدن اهداف سازمانی دارای منابع انسانی شایسته، مهارت های لازم و تجربیات کافی هستند؟
  - ۶- آیا این استراتژی تدوین شده در برگیرنده و پوشاننده تلاش های اثر بخش برای طرح ها و برنامه های بلند مدت (دوربرد) می باشد؟
  - ۷- اگر پاسخ های شما قانع کنند است، به طور روشن و واضح اعلام کنید طرح ها، برنامه ها و پروژه ها و قدرت بودجه ای (مالی) شما چیست؟
- چه زیبا سرود جامعه شناس سرزمین مقدس ما، سعدی بزرگ:
- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| دهد هوشمند روشن رأی        | به فرومایه کارهای خطیر |
| بویا باف اگر چه بافنده است | کس نبودش بکارگاه حریر  |
- سعدی

### منظور از استراتژی چیست؟

برای روشن شدن آنچه مطرح کردیم از نظرات پروفیسور مینزبرگ<sup>(۱)</sup> در کتاب "پیروزی و شکست برنامه های استراتژیک"<sup>(۲)</sup> استفاده می کنیم (که در سال ۱۹۹۴ نگاشته است) و امروز کتاب مرجع در ابتدای هزاره سوم شمرده می شود.

۱- Mintzberg .

۲- The rise and fall of Strategic Planning .



- ۱- استراتژی یک طرح (برنامه) است .
- ۲- استراتژی یک الگو و سرمشق است .
- ۳- استراتژی یک موضع و موقعیت است .
- ۴- استراتژی یک چشم انداز است .

### طرح ریزی و برنامه ریزی چیست ؟

- برنامه ریزی آینده نگری است .
  - برنامه ریزی کنترل کننده آینده است .
  - برنامه ریزی تصمیم گیری است .
  - برنامه ریزی درهم آمیختگی تصمیم هاست .
  - برنامه ریزی استراتژیک فرایند نظم آهنگ برای دستیابی به نتایج مطلوب و همسو با نگرش سیستمی تصمیم گیری می باشد .
- در اینجا مینزبرگ برای اینکه کاملاً این مفاهیم را روشن و قابل درک و اجرا بسازد ، چهار دلیل منطقی برای انجام برنامه ریزی استراتژیک ارائه می کند :
- ۱- سازمان ها بایستی برای هم آهنگ سازی فعالیت ها برنامه ریزی کنند .
  - ۲- سازمان ها اجبار دارند که برنامه ریزی نمایند تا با اطمینان خاطر به سوی آینده با حرکت سازنده به پیش بروند .
  - ۳- سازمان ها باید برنامه ریزی استراتژیک داشته باشند تا عقلانی جلوه کنند .
  - ۴- سازمان ها برای کنترل عملیات ، محتاج به برنامه ریزی هستند .
- در سال ۱۹۹۹ میلادی استراتژیست ها بیشتر روی سومین و چهارمین دلیل منطقی این دانشمند صحه گذاشته اند و در یک پژوهش گسترده بیش از ۵۳ درصد از پاسخ اعلام کردند که تنها طرح ریزی استراتژیک کارساز و پاسخگو نیست بلکه باید دید درهنگام پیاده کردن برنامه های استراتژیک چه تدابیری برای رسیدن به هدف در موعد و زمان مقرر و دستیابی به مقاصد معین امکان پذیر است .

### هدف های برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟

- ۱- افزایش اطمینان در حصول به اهداف سازمانی با ایجاد و بکارگرفتن مکانیزمی منطقی ، هدایت شده ، عملیاتی قابل اجرا .

- ۲- تأکید روی اهدافی که موجبات رشد و توسعه اقتصادی شده و با روشی اقتصادی و ابزاری قدرت نظارت بر عملیات را برای دستیابی به اهداف مطلوب تأمین می سازد .
- ۳- به عهده گرفتن منطقی تعهداتی که با انجام یک سری عملیات و فعالیت ها بتواند رسیدن به اهداف رشد و توسعه را تضمین بنماید .
- ۴- پروفسور جی. گالوی<sup>(۱)</sup> تعریف کاملی از هدف برنامه ریزی استراتژیکی ارائه کرده است: برنامه ریزی استراتژیکی دوراندیشی سازمان یافته ایست که نکات زیرین را در بر می گیرد :
- الف** - تعیین هدف ها و ظرفیت های دور برد (بلند مدت) .
- ب** - تفکیک مأموریت ها و وظایف کمی و کیفی کوتاه مدت .
- پ** - تعیین دقیق خط مشی ها و سیاست های استراتژیکی و تاکتیکی .
- ت** - تدوین برنامه های اجرایی در شکل و قالب پروژه های چندگانه .

### برنامه ریزی استراتژیک و نظریه بازی<sup>(۲)</sup>

برای اینکه بتوانیم با گفتاری ساده از نظریه بازی و نظریه بازیگران<sup>(۳)</sup> و بازیگری و نقش آن در برنامه ریزی استراتژیک سخن بگوئیم .

نظریه بازی عبارت است از مجموعه ای قواعد روشن و آشکار بدون هیچ ابهام که بازیگران بر مبنای نقش و موقعیت هایی که در جریان بازی بروز می کند، مبادرت به اتخاذ تصمیم می نمایند. البته تصمیم ها را که می توان آنرا (انتخاب هم نامید) در جریان بازی با توجه به موقعیت خاص باید اتخاذ نمود .

بازیگران باید قبل از شروع بازی تمام موقعیت هایی که ممکن است در جریان عمل پیش بیاید و حوادثی که در امکان وقوع آن می رود ، پیش بینی کنند .

اگر چنین منظومه ای تهیه و تدوین بشود در حقیقت بازیگران تصمیمات استراتژیکی معینی را که در یک فهرست همراه با قواعد مشخص می باشد ، برنامه ریزی کرده اند .

۱- G.Gallewy .

۲- Game Theory .

۳- Theory of Roles.

بدیهی است که نمی تواند این استراتژی ها نامحدود<sup>(۱)</sup> باشد و لازم است در یک محدوده ای<sup>(۲)</sup> تدوین بشود .

پس ناچار هستیم ابتدا موقعیت ها را تجزیه و تحلیل کنیم . تحلیل موقعیت ها تصمیم گیری ها را عقلانی می سازد . اما چون در عمل اجرا بسیار پیچیده می شود ، بایستی از یک الگو استفاده بشود . در نظریه بازی ، استراتژی یک برنامه هدفدار است که با مدل سازی ، ترکیب عوامل ، تصمیم گیری ها ، پرداخت بها ( عملیات ) قبول خطر ، نرمش و انعطاف ، کنترل نتایج ، آزمون و تحلیل ، تصحیح و حذف همراه است . باید با عقل و درایت حرکت کرد ( کسی که خانه اش شیشه ای است هرگز سنگ پرتاپ نمی کند ) .

استراتژیست چون هدف دارد با ترکیب عوامل مختلف سعی می کند به نتیجه مطلوب و معین برسد . در تدوین استراتژی باید بدانیم که از چه امکاناتی و منابعی می توانیم استفاده کنیم ؟ چگونه آنها را باید تهیه کرد ؟ و چطور باید آنها را بکار بست ؟ پس برنامه ریزی استراتژیک عبارتست از ترتیب دادن تصورات ذهنی که از عقل و منطق الهام و سرچشمه می گیرد تا بتوانیم بدانیم به چه نکاتی باید توجه کرد تا پاسخگوی این چند سوال بتواند باشد :

- ۱- چه کسی ( کی ) ؟                      ۲- در چه مکانی ( کجا ) ؟                      ۳- در چه زمانی ( کی ) ؟  
۴- چه عملی ( چی ) ؟                      ۵- چگونه ( چطور ) ؟                      ۶- به چه علت ( چرا ) ؟

باید انجام بدهد به عبارت ساده نظم آهنگ سازی ذهن برای صدور دستور و فرمان عیناً مانند عمل نیمکره های مغزی ( لیدستون<sup>(۳)</sup> ، کاریلون<sup>(۴)</sup> ) می باشد که قادر است فرامین برنامه ریزی شده صادره کند تا بتواند ۲۰۰-۱۵۰ میلیون حکم را در ثانیه ضبط نمایند .

بدون تردید در هر بازی عوامل زیرین همواره وجود دارد که باید مورد توجه خاص قرار بگیرند .  
( صفحه بازی - مهره ها - قوانین - علم - تجربه - مهارت - فرصت - تصمیم گیری - نوآوری - زمان - مکان - نظم - انضباط - قبول خطر - آینده نگری - قدرت مانور - ارتباط موقعیت - شرایط - امکانات - محدودیت ها - فرصت ها - هدف - موانع و ... )

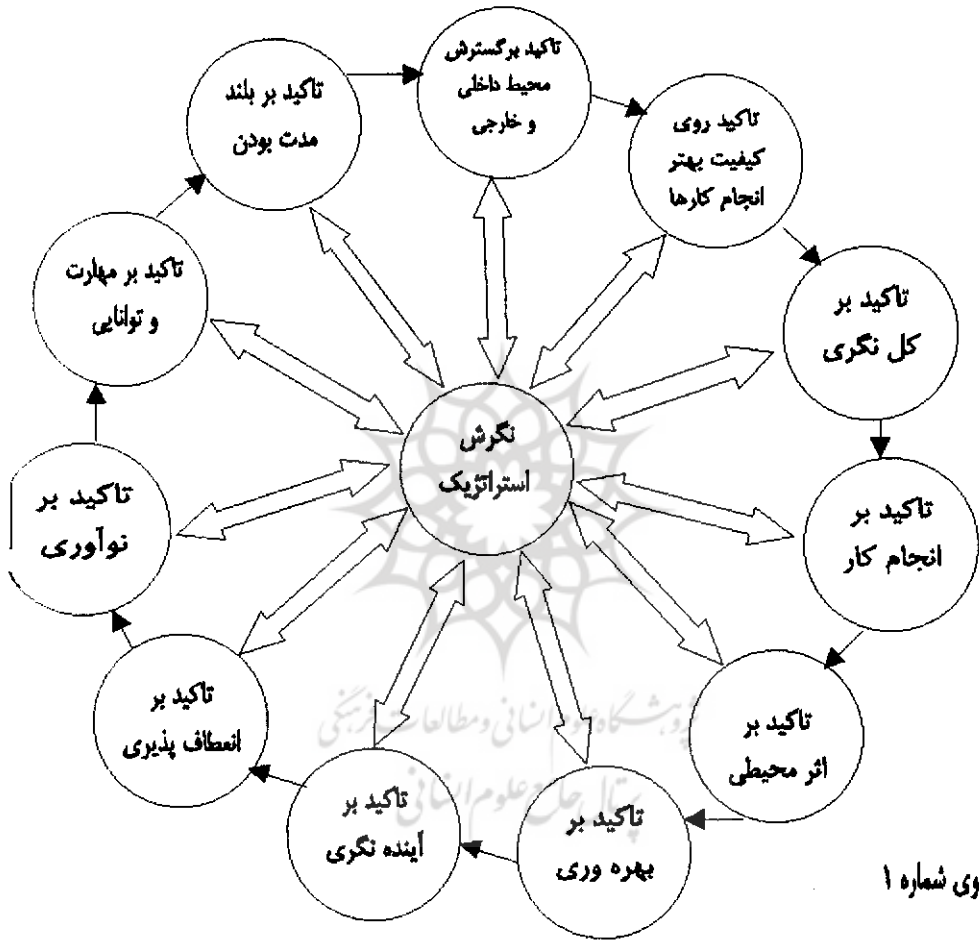
- ۱- Infinite .  
۲- Finite .  
۳- Leadeston .  
۴- Carillon .

در یک برنامه ریزی استراتژیک ابزاری که در دست است (۱- نیروی انسانی ، ۲- منابع مالی ، ۳- ابزار فنی و ماشینی ، ۴- زمان ، ۵- مکان ، ۶- روش ها ، ۷- مهارت و تجربه ، ۸- تخصص ، ۹- مواد ، ۱۰- استانداردها) مانند مهره هایی هستند که بازیگران باید قدرت بکارگیری و مانور را در مکان مناسب ، زمان مناسب ، نیروی مناسب ، رفتار مناسب ، داشته باشند .

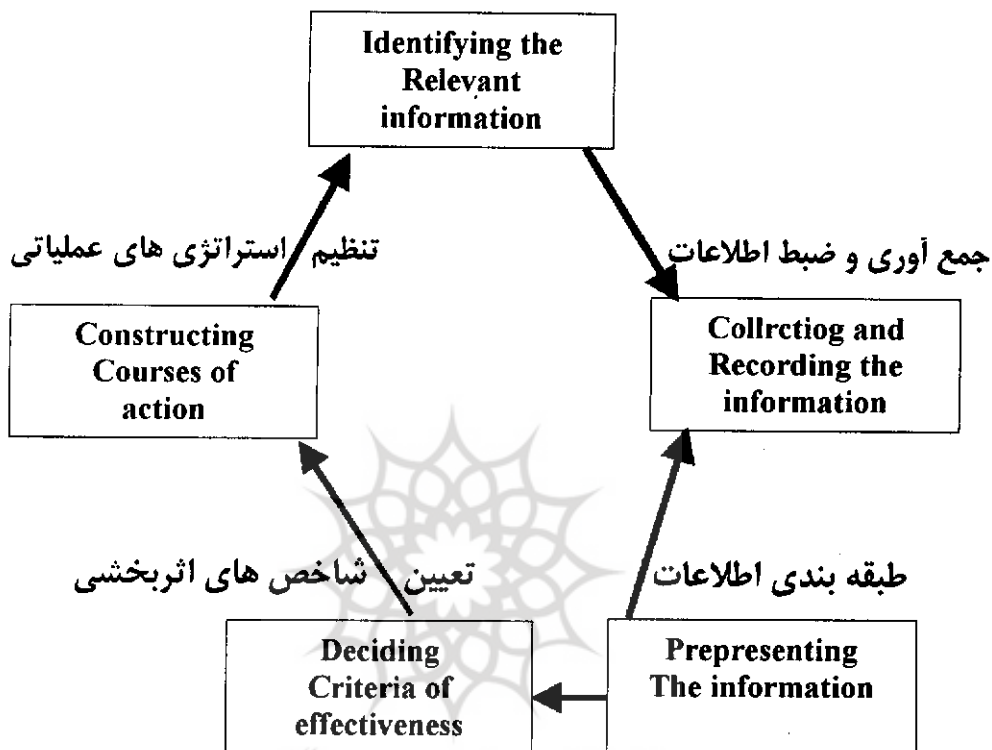
### مزایای برنامه ریزی استراتژیک

امروز کلیه سازمان های جهان اعم از دولتی و خصوصی به این نتیجه رسیده اند که برنامه ریزی استراتژیک با روش نوین می تواند آنها را در موارد زیرین یاری نماید :

- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک .
  - تشخیص جهت گیری آینده .
  - اتخاذ تصمیمات امروز ، در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات .
  - تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری .
  - رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمانی .
  - حل مشکلات اساسی سازمان .
  - بهبود عملکردها .
  - برخورد موثر با محیطی که با تغییرات شگرف و سریع مواجه هستند .
  - ایجاد تیم ها و گروه های کار با رعایت اصول کارشناسی و تخصصی با سپردن کار به کاردان .
- مادامی که مدیران و تصمیم گیرندگان اصلی به کارگیری این روش اعتقاد داشته و مایل به صرف وقت و هزینه برای تأمین منابع مورد نیاز باشند، این روش می تواند بسیار مفید و موثر واقع گردد .
- در صحنه بازی استراتژیکی این گونه مدیران ، هدف گرا هستند و مدیریت آنان بر مبنای هدف تدوین می گردد . در این مجموعه بطور خلاصه بحث کوتاهی پیرامون "MBO" مدیریت بر مبنای هدف می کنیم تا با ذهنیت روشنی بتوانیم به بحث درباره منافع برنامه ریزی نوین استراتژیک بپردازیم . سپس برای اینکه بتوان با پیروی از روش علمی در این راه حرکت کرد ، از الگوهای تنظیم استراتژیک شماره (۱)- الگوی فراگرد و نگرش استراتژیک ، (۲)- چرخه حل مسأله ۲ ، (۳)- الگوی ۱٪ عوامل بنیادین استراتژیکی استفاده می کنیم .



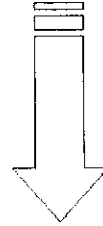
شناسایی اطلاعات مربوط



ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 چرخه حل مسأله  
 الگوی شماره ۲

- ۱- رشد اقتصاد ملی
- ۲- بازار برای صنایع کلیدی
- ۳- منابع مدیریت
- ۴- پیچیدگی‌های روبه رشد بین‌المللی
- ۵- رشد بازگشت ناپذیر تورم

عوامل موثر بر استراتژی  
Factors affecting Strategy



- ۱- رشد مستمر<sup>۱</sup> نازل اقتصادی
- ۲- ایستایی ناشی از به رشد رسیدن بازار
- ۳- توزیع نامتعادل نیروی انسانی، مواد خام و منابع مالی
- ۴- تحولات منطقه ای و ناحیه ای در کشورها
- ۵- هزینه بالای سرمایه و نرخ کاهش یافته سود

سمت و سوی تحولات  
Direction of Change



- ۱- حاشیه امنیت برای خطاهای قضاوتی کاهش می‌یابد
- ۲- ایجاد تغییرات دشوار و پرهزینه می‌شود
- ۳- برقراری توازن و تعادل هزینه بر و از نظر روانی دشوار خواهد بود
- ۴- انجام اصلاحات استراتژیک بسیار دشوار می‌گردد
- ۵- انگیزه برای سرمایه گذاری کاهش می‌یابد

اهمیت مقولات فوق برای مدیریت  
Significance for Top management

عوامل بنیادین در محیط فعالیتهای  
استراتژیکی هدف گرا

## مدیریت بر اساس اهداف (۱)

**تعریف:** مدیریت بر مبنای اهداف به روشی اطلاق می‌گردد که ابتدا اهداف کلی سازمان تعیین می‌گردد، سپس طرحریزی و روش ارزیابی فعالیت روشن می‌شود. با تقسیم اهداف جزء مسئولیت در کلیه رده‌های سازمانی و تعیین افراد مسئول بر اساس توافق و پذیرش مجریان اهداف که خودشان داوطلب قبول و انجام کار به خصوصی را می‌شوند، به طور صحیح و قاطع پایان کار و زمانبندی مراحل انجام کارها را معین می‌کنند. چون وظایف هرکس به طور دقیق و روشن تعیین شده و نتایج مورد نظر را همه می‌دانند، زمان پایان کار هم برای کلیه عوامل مشخص است. با این دانسته‌ها و حقایق آشکار نیز شروع به کار و فعالیت می‌کنند تا هدف کلی تحقق پذیرد و حاصل شود. برای سنجش اصالت کارهای انجام شده و تطبیق با اهداف تعیین شده در نقطه عزیمت و اول کار، یعنی قراردادن نتایج به دست آمده در مقابل نتایجی که انتظار می‌رفت به دست بیاید و اینکه هر مسئول قسمتی از برنامه‌ها و پروژه و هدف می‌دانست که یکی باید برود، ارزیابی صورت می‌گیرد.

بدیهی است با این مقایسه و با توجه به پسخور برای تصمیمات لزوم کمبودها و مشکلات و کلیه عوامل بازدارنده و موثر در پویایی و یا ایثاری طرح و هدف، کاملاً روشن می‌گردد.

### دید فلسفی:

**الف -** ایجاد همکاری و همبستگی همراه با طرحریزی مثبت برای حصول اهداف سازمانی.

**ب -** روشنگری و مفهوم بخشیدن به کل مدیریت در همه رده‌های سازمان.

۱- به کلیه افراد فرصت و مجال ابراز لیاقت می‌بخشد و با تعیین مسئولیت معین برای

هر فرد، موجب نیروبخشی در جهت حصول هدف می‌شود.

۲- به همه شرکت‌کنندگان یک دید مشترک و سمت مشترک برای تلاش مشترک

می‌بخشد.

۳- کار گروهی برقرار می‌شود.



- ۴- یک نوع سازگاری موزون بین فعالیت های افراد ، قسمت ها و هدف مشترک به وجود می آید .
- ۵- مدیریت برپایه اعمال ، رفتار و انگیزه انجام کار کلیه شرکت کنندگان در راه تحقق پذیری هدف، استوار است .
- ۶- اهداف سازمانی را به اهداف و خواسته های افراد مبدل می سازد .
- ۷- به جای کنترل و بازنگری و مراقبت کردن از افراد ، کنترل روی بازده و عملیات تکیه کرده و بازنگری اعمال می شود .

## اعمال مدیریت با هدف

### الف - مفهوم بنیادی :

- ۱- بزرگترین فرصت مناسب برای اجراکنندگان به دست می آید تا بتواند آنچه را که می اندیشد برای حصول هدف و تکمیل کار و انجام خدمات در سازمان مفید و کارساز است به کار گیرند و حق این کار داشته باشند .
- ۲- پیشرفت کارها فقط بر مبنا و مفهوم تلاش گسترده افراد در راهی که فکر می کنند باید پیشرفت کار و ترقی در آن سمت هدایت بشود ، اندازه گیری می شود .

### ب - به کارگیری مفاهمی :

**قدم اول :** تعیین هدف ، **قدم دوم :** انجام کار ، **قدم سوم :** بازنگری-اندازه گیری نتایج حاصله .

## منافع و فوائد مدیریت بر اساس اهداف :

- الف - طرحریزی ها بسیار دقیق و ثمر بخش است .
- ب - بازنگری و کنترل به جای اینکه توسط روسا انجام بگیرد ، به وسیله فرد مسوول به صورت کنترل خودکار انجام می پذیرد .
- ت - ارتباط بین روسا و زیردستان و همکاران و همپرازان در سطوح مختلف و متفاوت سازمان متجلی می شود .
- پ - مرکب راهواری است که می تواند توانایی های مدیریت را توسعه و توان بخشد .

## مشکلات مدیریت بر مبنای هدف چیست ؟

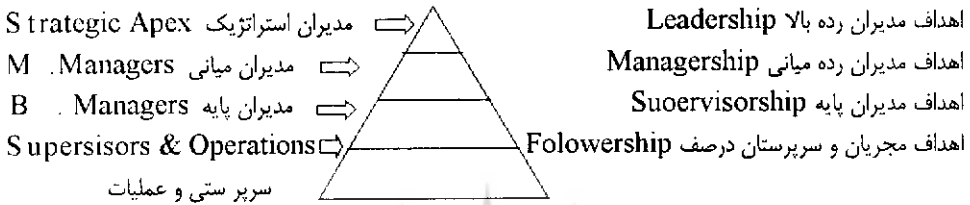
- الف - یادگیری اجرای مدیریت بر اساس اهداف .
- ب - تکیه کردن بیش از اندازه و تنها بر اهداف سازمان .
- ت - تغییرات در اداره امور و مدیریت .
- پ - تمرکز تلاش :
- ۱- اجتناب از به کار بردن روش ها و اعمالی که تحلیل گران اغواگر در تجزیه و تحلیل و روانکاوی برای یافتن حقایق به کار می بندند .
  - ۲- سنجش اشخاص بر اساس پایه انجام کارهای بزرگ و منسجم و قابل لمس .
  - ۳- ابداع و به کاربری تئوری وای (Y) <sup>(۱)</sup> در محیط کار و جو مدیریت .
  - ۴- شناسایی و تشخیص صحیح کارهای بزرگ و دست آوردهای مهم افراد .
  - ۵- حذف و منسوخ کردن بازنگری ها و انضباط بی اثر و بیهوده .
  - ۶- تجسم و درک کامل این حقیقت که موفقیت در آینده (فردا) تنها بر پایه طرحریزی صحیح و مشخص کردن هدف درست امکان پذیر است .
- ث - نباید نگرش یکجا و کلی در برنامه ها انجام پذیرد .
- ۱- ارزیابی انجام کارها برای دادن پاداش و سنجش توسعه و پیشرفت کار و طرحریزی نیروی انسانی بایستی بر اساس و مبنای کاردانی و لیاقتهای افراد انجام پذیرد و حتی در سنجش و مقایسه مدیران اجرائی هم باید این طور عمل بشود .
  - ۲- کنترل هایی که به وسیله مدیران اعمال می شد ، بایستی به عهده خود اجراکنندگان طرح واگذار گردد .

۱- تئوری مشهور (Y) که دو گلاس مک گرگور Douglas McGregor به عنوان آنتی تز در مقابل مکتب مدیریت کلاسیک تئوری X ارایه کرده و معتقد است انسان موجودی الرژیک و پذیرای مسئولیت و مبتکر و خلاق است. تنها انگیزه مادی نیست که او را به به کار وامی دارد. استفاده از کلیه انگیزه های معنوی نیز ضرورت دارد. این نظریه متضاد X و Y را ژاپنی ها با ابداع متغیر شرایط مداری (Conditionality) به نام Z در مدیریت اقتضائی Cohngency مورد تحلیل قرار دارند که گروهی به غلط می پندارند نظریه Y را رد کرده اند یا حداقل کم رنگ شده. واقعیت این است که قداست این نظریه که مبنایش حفظ کرامت انسان است پذیرفته است ، اما اثر عامل Z (بعد شرایط مداری) را نمی توان در هر دو نظریه و مکتب (Y و X) نادیده گرفت .

## سلسله مراتب اهداف<sup>(۱)</sup>:

الف - به وضوح و روشنی در هرم سازمانی با توجه به سلسله مراتب اهداف کلی سازمان را مبتنی بر حصول اهداف رده های چندگانه سازمان مجسم کرده و نشان می دهد.

### اهداف کلی سازمان



ب - اهداف هر کدام از مدیران که در رأس یک سازمان قرار دارند، بر مبنا و پایه اهداف مدیران تابعه پایه گذاری و معین می گردد.

### اهداف - مقصود - نتایج مطلوب

منظور از بکاربردن هر کدام از این اصطلاحات تشریح و توضیح دادن شرایط مطلوب می باشد که می خواهیم آن را به دست بیاوریم، چگونه و چه وقت؟

- با سرمایه گذاری معین .
- در زمان معین .
- با منابع محدود و معین .
- تعیین و توضیح این امکانات مبنا و پایه برای اجرای اقدامات بعدی می باشد .
- طرحریزی که باید برای حصول مقصود و شرایط مطلوب انجام پذیرد .
- ارزیابی و تقویم اهمیت هدفی که باید به آن دست یافت .
- ارزیابی و تقویم اجرا و گسترش طرح و تعیین و تقسیم مسئولیت های افراد .
- اهداف بایستی از جهات مختلف که مورد نظر سازمان است تنظیم و منسجم بشوند .

- بیان مقاصد سازمان اگر تهییج کننده باشد، موجب سمت گری و راهنمایی شدن واحدهای تابعه می گردد. بدون شک اعلام اهداف سازمانی منجر به ایجاد انگیزه در تمام راههای سازمانی حتی پایین ترین رده می گردد:

بیان و تشریح اهداف سازمان مبین فلسفه عوامل کلیدی و رأس هر سازمان است که در حقیقت توضیح می دهند چگونه می خواهند منابع (نیروی انسانی، پول و مواد و ماشین آلات) را در راه حصول اهداف به کار ببرند. مفاهیم اهداف مختلف سازمانی هر کدام به تشریح زیر بیان می گردد:

- ۱- اهداف اولیه سازمان<sup>(۱)</sup>: شرایط مطلوب و ترکیبات و منافع مورد نظر را معین می کند.
- ۲- اهداف برنامه: مبنایی هستند برای برنامه ها، پروژه ها، پیشرفت و غیره که برای حصول اهداف عالی سازمان، گسترش می یابند و به مورد اجرا در می آیند.
- ۳- اهداف منابع: برای توسعه و تهیه منابع (نیروی انسانی، پول، ماشین، مواد، مکان، زمان و غیره) دست به تلاش و اقدامات لازم می برند تا حصول اهداف عالی سازمان میسر گردد.
- ۴- اهداف مدیریتی<sup>(۲)</sup>: در مسیر هدایت سازمان به سوی اهداف عالی با انجام اقدامات و اخذ تصمیمات لازم در مقابل کلیه حوادث حرکت می کند.
- ۵- اهداف فردی<sup>(۳)</sup>: به اهدافی اطلاق می گردد که هر فردی در سازمان برای کمال و رضای نیازهایش چه معنوی و چه مادی در آن جهت هدایت می شود.

## الگوها چه می گویند؟

\* الگوی شماره ۱ شناخت نقش، مأموریت و اهداف را برای اینکه بتوان با نگرشی وسیع (چشم انداز گسترده) به چالش پرداخت<sup>(۴)</sup>، نشان می دهد باید ابتدا:

- ۱- Basic Objectives .
- ۲- Managing Objectives .
- ۳- Personal Objectives .
- ۴- Chalange .

(۱)- محیط خارجی را بشناسیم .

(۲)- محیط داخلی را تحلیل کنیم .

و سپس به عوامل دهگانه ای که در مدل نشان داده شده برای طراحی استراتژیک کاملاً توجه کنیم :

\* برای تعیین مأموریت با در نظر گرفتن و شناخت تهدیدها، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت، همه عوامل را کاملاً بشناسیم تا بتوانیم اهداف واحدهای تابعه را پس از تعیین استراتژی دقیقاً اعلام کنیم و با تعیین اولویت منابع لازم را برای اجرا در اختیار مجریان بگذاریم .

\* الگوی شماره (۲) چرخ حل مسأله است که پس از شناسایی منابع مطمئن و قابل اعتماد به جمع آوری اطلاعات و ثبت و ضبط و طبقه بندی بپردازیم و اثرات مثبت و منفی این اطلاعات را به روشنی مشخص کنیم، تا بتوانیم مبادرت به تنظیم استراتژی های عملیاتی بنمائیم .

\* الگوی شماره (۳) را در لحظه ای که توافق اولیه صورت پذیرفت و تصمیم گرفته شد که وارد فرایند برنامه ریزی استراتژیک بشویم، باید به کار گرفت و با حرکت در بستر داخلی و خارجی تعهدات، ارزش ها و فرصت ها و ضعف ها در مسائل استراتژیکی توصیف کرد و به سوی آینده پیش رفت تا بتوانیم به نتایج مطلوب با اقدامات عملی دست یابیم و با در نظر گرفتن عوامل موثر استراتژی در سمت و سوی تحولات به پیش برویم و اهمیت تحولات را برای مدیران شفاف سازیم .

### برای ورود به مراحل برنامه ریزی استراتژیک باید :

عوامل مشروحه زیر را در برنامه ریزی مدنظر قرار داد :

- ۱- خصوصیات ویژه سازمان .
- ۲- تمایلات و سلیقه مدیران سازمان .
- ۳- شرایط ویژه محیط و موقعیت خارجی سازمان تأثیر عملیات سازمان .
- ۴- سازمان یا شخص و یا اشخاص که وظیفه برنامه ریزی را به عهده دارند .
- ۵- تهیه و جمع آوری اطلاعات کامل درباره فعالیت های مورد لزوم .

۶- اطلاع از اثرات این حقایق در فعالیت های داخلی و خارجی با بررسی و توجه و روشن کردن مطالب زیرین است :

الف - آیا کلیه ارقام و اطلاعات لازم و مربوط جمع آوری شده است .

ب - آیا اطلاعات جمع آوری شده دارای جامعیت برای در برگرفتن کلیه فعالیت ها هست ؟

ت - آیا به پیشنهادات و نظرات مدیران و مسوولان و کارمندان سازمان توجه شده است ؟

پ - آیا روابط بین حقایق واطلاعات جمع آوری شده به صورت منطقی و عقلائی موجود است ؟

ث - آیا اطلاعات جمع آوری شده برای سهولت تجزیه و تحلیل طبقه بندی شده است ؟

ج - آیا اطلاعات جمع آوری شده شامل همه حقایق قابل استفاده می باشند ؟

۷- پس از حصول تمام حقایق و اطلاعات مرحله تعیین برنامه های ممکن الاجرا با توجه به اینکه با هدف های عالی سازمان موافق می باشد و دارای قابلیت انعطاف و سرعت بوده و کمترین هزینه ممکن را دربرداشته باشد ، توسط برنامه ریز بایستی مورد توجه قرار گیرد .

۸- با تجزیه و تحلیل درباره تحلیل انتخاب ، بهترین برنامه تصمیم گرفته می شود . البته تصمیم گیری به وسیله گروه بهتر از تصمیم گیری فردی است و گروه تصمیم گیرنده پس از یافتن جواب سوالات زیر ، کار برنامه ریزی را پایان بپذیرد :

الف - آیا برنامه ساده است یا پیچیده ؟

ب - آیا همه اجرا کنندگان یا حداقل اکثریت با میل و رغبت آن را قبول دارند ؟

ت - آیا برنامه برای تطبیق با شرایط مختلف دارای انعطاف هست ؟

پ - آیا تجهیزات و وسایل لازم و کارکنان مورد احتیاج برای اجرای برنامه در دسترس هست ؟

۹- در این مرحله طرح تفضیلی و طرح زمانی پی ریزی می شود .

به صورت تفضیلی و جزء به جزء روشن می شود؟ به وسیله چه شخصی یا سازمانی؟ در چه وقتی کارها انجام می گردد و جواب سوالات زیرین چیست؟

الف - آیا طرح تفضیلی و برنامه زمانی تهیه شده؟

ب - آیا در مورد برنامه انتخابی به کلیه کارکنان اطلاعات کافی داده شده؟

ت - آیا دستورالعمل ها همه فعالیت ها را پوشانده است؟

پ - آیا احتیاجات و ملزومات اجرای برنامه کامل است؟

۱۰- مرحله دهم بازنگری و اندازه گیری نتایج حاصله می باشد، تا در انحراف عمل اصلاحی انجام شود و نتایج حاصله در حد مطلوب به دست بیاید. بدیهی است توجه به مهارت و کارائی عوامل اجرائی در این مرحله بستگی به آگاهی و میزان دسترسی به اطلاعات کافی و تفهیم دلایل اصلاحی و تعمیرات جدید، امری است حیاتی.

چون اساس برنامه ریزی بر این است که به طور وضوح باید روشن شود چه عملی؟ کجا؟ چه وقت؟ چگونه؟ توسط چه کسی بایستی عملیات انجام شود. واگذاری نقش به کارکنان با تجربه و کارآزموده و تفهیم هدف سازمانی با موازین کلی براساس روش متدلوزی عملی ضروری است.

به منظور تسهیل در به کارگیری سه الگوی کارساز تهیه شده است که پس از دریافت خط حرکت خط مشی<sup>(۱)</sup> و شناخت محیط ارزش ها، آینده و موانع و دریافت بازتاب ها مأموری از خط مرجع همراه با طرح های استراتژیکی و تاکتیکی، عملیاتی برای اجرای برنامه ها و پروژه ها تحت عنوان سلسله مراتب طرح ریزی و برنامه ریزی می تواند راهنماهای خوبی بشوند. برای رسیدن به هدف مطلوب استراتژیکی هر کدام نه مرحله اصلی را در دو قرن قبل از میلاد این مجموعه ارائه می کنیم.

'سن تزو'<sup>(۲)</sup> استراتژیست نامدار چینی در کتاب "هنر جنگ"<sup>(۳)</sup> این شاهکار علمی را ارائه کرده است. این کتاب امروز به عنوان مرجع استراتژیست های بزرگ جهانی مورد بهره برداری قرار

۱- Policy .

۲- Sun Tuz .

۳- The Art of Warfare .

می‌گیرد. دانشگاه‌های معتبر آمریکا در تدوین استراتژی‌های مبارزه با تروریسم کور بین الملل از رهنمودهای این اندیشمند عهدباستان چین استفاده می‌کنند. برای آگاهی بیشتر به مقاله‌ای که در فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک شماره ۱۶ تحت عنوان "گمگشتگی استراتژیک ایالات متحده آمریکا در عصر امنیت و فوریت" مراجعه فرمائید.

**آخرین پدیده طرح‌ریزی و برنامه ریزی استراتژیک در انتهای قرن بیستم برای ورود به آستانه هزاره سوم (قرن بیست و یکم):**

دنیای علم در عصری که مدیریت دانایی مطرح است<sup>(۱)</sup> و سنجش از خلق دانش<sup>(۲)</sup> و مهندسی دانش<sup>(۳)</sup> در محافل پیشرفته جهان مطرح است، استراتژیست‌ها به دو هزار و پانصد سال قبل برگشته‌اند.

فیلسوف نامدار در دنیای قدیم در چین به نام سون تزو، در دو هزار و پانصد و اندی سال پیش کتابی نوشت به نام "هنر جنگ" این کتاب با بهترین ترکیب‌های نظامی که در حال جهانگردی بودند، برای بدست آوردن نشانه پیروزی راهنمایی‌هایی ارزنده کرده‌اند که امروز در انتهای قرن بیستم به نام پیشرفته‌ترین اندیشه استراتژیکی، تحت عنوان الگوی برنده<sup>(۴)</sup> مورد بهره‌برداری مجامع علمی سایبرنتیکی قرار گرفته است. بطور خلاصه به مراحل نه گانه این الگو که نظریه پردازی از عهد عتیق که در عصر فراصنعتی در سازمان‌های مهمی<sup>(۵)</sup> به کار گرفته می‌شود، بازگو می‌کنیم:

### قدم اول:

شناخت مأموریت، تهیه منابع برای در دسترس قرار دادن را برای سرآغاز عملیات در اولویت سنجش قرار می‌دهد.

- ۱- Knowledge Management .
- ۲- Knowledge Creativity (KC) .
- ۳- Knowledge Engineering (KE) .
- ۴- The Winning Model .
- ۵- Excellence Organization .



\* خود سازمان در زمینه های نیروی انسانی کافی تقسیم کار ، تشخیص شایستگی انجام کار ، قدرت اجرای مأموریت و توانایی های مالی و کلیه امکانات و تجهیزات لازم که بایستی تدارک و آماده گردد ، را ضروری می داند .

### قدم دوم :

اندیشه تدوین برنامه استراتژیکی با توجه به کلیه عوامل و ابزار شناسایی شده در مرحله نخستین معطوف می گردد .

\* شناخت محیط خارجی (با ارقام آماری گویا که بتوان توانایی رشد توسعه را در پنج تا ده سال آینده نشان بدهد)

\* تحلیل این فرضیه ها و اینکه کدامیک ما را در رسیدن با هدف استراتژیکی می تواند مساعدت بنماید .

### سومین قدم :

جستجوی قدرت ها و ضعف ها در صحنه رقابت جهانی .

\* شناخت رقیبان داخلی (زمان-مکان-فعالیت ها-امکان موفقیت-اطمینان از رشد و توسعه-قدرت رفع منابع و حل مشکلات) .

\* شناخت رقبای خارجی (کدام رقیب نیرومندترین است ، چه منابع انسانی و مالی و ابزاری در اختیار دارند ، آیا مدیران کارآفرین توانایی دارند و سبک مدیریت آنها در برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟)

### قدم چهارم :

در نظرگرفتن چهار عامل بنیادی با به کارگرفتن هفت بعد برای ارزیابی موفقیت برنامه های استراتژیک پیشرفته در عصر فراصنعتی :

چهار عامل چیست ؟

۱- طرحریزی

۲- اجرا

۳- کنترل (بازنگری)

۴- تصحیح

**هفت بعد کدامند :**

- ۱- تعریف پروژه
- ۲- الگو سازی
- ۳- شناخت علت ها
- ۴- طراحی درمانگر
- ۵- ردیابی عملیاتی
- ۶- استاندارد کردن روش نوین
- ۷- تصمیم گیری های تکمیلی (بعدی)

**پنجمین قدم :**

تعیین دقیق اهداف و راههای پیشرفت برنامه های استراتژیک و پروژه ها :

\* کوتاه مدت (یکسال)

\* بلند مدت (دو تا سه سال)

\* ارزیابی نتایج برای جبران (کمبودها-شناخت موانع-تنگناها-گذرگاهها) برای آینده نگری .

**ششمین قدم :**

با فرض اینکه از گذرگاه های پنجگانه و هفتگانه با موفقیت عبور کردیم ، تصمیم گرفته می شود که استراتژی ما باید تدافعی باشد یا تهاجمی .

برای روشن شدن راه و درک واقعیت ها از پنج سوال استفاده می شود .

در استراتژی تهاجمی (۱-به چه باید حمله کرد ؟ ۲-به کجا باید حمله کرد ؟ ۳-در چه زمان ؟ ۴-به کدام هدف ؟ ۵-چگونه ؟)

۱- What to attach .

۲- Where to attach .

۳- When to attach .

۴- Who to attach .

۵-How to attach .

**هفتمین قدم :**

در استراتژی تدافعی برای برنامه ریزی به موارد زیر توجه می شود :

\* حفظ اسرار ، اختفاء و استتار

\* آگاه سازی کلیه عوامل که دست اندرکار هستند<sup>(۱)</sup>

\* تقویت و توان بخش دفاعی<sup>(۲)</sup>

\* ایجاد انگیزش در کارکنان<sup>(۳)</sup>

### هشتمین قدم :

در مرحله اجرای برنامه استراتژیکی لازم است مدیران اندیشمند و هوشیار که دارای قدرت تفکر و اجرا و انعطاف هستند ، اطمینان حاصل نمایند که تیم ها و گروههای هدایتگر و اجرایی با مهارت و تخصص لازم در راه به ثمر رساندن برنامه استراتژیکی مجاهدت و تلاش می کنند .

### نهمین قدم :

ارزیابی کامل مراحل هشت گانه برای اطمینان از اجرای برنامه استراتژیکی و تمرکز تلاش همراه با تجربه اندزوی در راستای تدوین طرح ها ، برنامه و پروژه های استراتژیکی مفید سازنده و توسعه آخرین و توجه کامل به اینکه این راه پایانی ندارد و به آخر خط نرسیده ایم<sup>(۴)</sup> .

بلکه باید توجه داشت که سازمان ها در عصر دهکده جهانی و انفجار اطلاعات و ارتباط در نقطه عزیمت و خط حرکت برای رسیدن به تعالی و تسخیر قله رفیع سمینار<sup>(۵)</sup> قرار دارند .

برای تکمیل اطلاعات در الگوهایی که در سمینار ارائه می شود ، کپی برداری کنند .

۱- Acknolegment .

۲- Strengthen .

۳- Motiveate Ermmptlogees .

۴-This is not the end of a Project .

۵-Excelence .

## فهرست منابع

### برای کسب آگاهی بیشتر :

- ۱- به مقالات شماره ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۲۹، ۳۰، ۳۲، ۳۷ و ۳۹ فصلنامه مدیریتی دولتی، نگارشات حسام الدین بیان مراجعه بفرمایید (از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۸۰ خورشیدی).
- ۲- مقالات مندرج در فصلنامه مطالعات استراتژیک شماره های ۱، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵ و ۱۶ نگارشات حسام الدین بیان و فصلنامه کنترولر ۴، ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲.
- ۳- کتاب استراتژی جمع گرائی و جهانی شدن، چاپ مانى اصفهانی، ۱۳۸۰ حسام الدین بیان.
- ۴- استفاده از مجموعه کنگره های سالیانه کنترل کیفیت سال های ۲۰۰۰ AQC (کنگره ۵۲ و ۵۳ و ۵۴).
- ۵- کتاب مینزبرگ Mintzberg پیروزی و شکست برنامه های استراتژیک (The Rise and Fall of ۱۹۹۶).
- ۶- نظریات پرفسور گالوی Gallewey در کتاب برنامه ریزی استراتژیک.
- ۷- از کتاب سن تز و فیلسوف چینی (هنر جنگ) (The Art of Sun Tze Warfare).
- ۸- کتاب اندیشمند عصر حاضر کارل رینموند پوپر Carl Rainmund Popper تحت عنوان Unended Quest که در سال ۱۹۹۲ چاپ و تجدید چاپ ۱۹۹۳ شهرتی بسزا یافت، خوشبختانه توسط آقای سیامک عاقلی در سال ۱۹۸۰ ترجمه شد تحت عنوان (جستجو همچنان باقی است) از انتشارات موسسه شباهنگ.
- ۹- بهره گیری از گفتارهای نفز سخن سرايان نامدار ایران زمین (حکیم شرفشاه ابوالقاسم فردوسی- مصباح الدین سعدی، جلال الدین مولوی، ناصر خسرو علوی)