

الگوهای مناسب، در یکپارچه سازی مدل های مدیریت استراتژیک و تأمین اهداف سند چشم انداز

محمد اعرابی^۱

مهرم رزمجوی^۲

چکیده □

فرایند مدیریت استراتژیک با تعریف چشم انداز و مأموریت سازمان شروع می شود و این چشم انداز و مأموریت در واقع راهنمای عمل اجرای استراتژی های مختلف به شمار می روند، چشم انداز در واقع آینده مطلوبی را برای یک سازمان ترسیم می کند. چشم انداز در ادبیات مدیریت یکی از لوازم رهبری شناخته شده است و رهبرانی می توانند مجموعه های شان را به طور مؤثر هدایت کنند و از اتلاف منابع و حرکت های نا هماهنگ جلوگیری کنند که یک چشم انداز روشن داشته و این چشم انداز را به مجموعه ها منتقل کرده باشند و بر اساس آن مجموعه شان را هدایت کنند و این رهبری در همه سطوح سازمان و ملی مطرح است. در متن یا سند چشم انداز اهداف کلی ترسیم می شود و سپس راهبرد هایی برای رسیدن به این اهداف طراحی و اجرا می شود.

برای تأمین اهداف مندرج در سند هر چشم انداز ضرورت دارد که هر سه مرحله مدیریت استراتژیک به وقت و درستی طراحی و اجرا شود. در این مقاله سعی شده است با بررسی اجمالی مراحل مدیریت استراتژیک و مدل های مورد استفاده در هر کدام از این مراحل یک هماهنگی و یکپارچگی بین فرایند مدیریت استراتژیک و تأمین اهداف سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران برقرار شود. در این مقاله ابتدا توضیح مختصری در مورد پیشینه تدوین سند چشم انداز در ایران و اهداف و محورهای چشم انداز ۲۰ ساله کشور داده می شود و در ادامه فرایند مدیریت استراتژیک، مدل های مختلف مورد استفاده در هر کدام از این مراحل و ارتباط این مدل ها با تدوین سند چشم انداز و اتخاذ راهبردهایی برای تحقق اهداف این سند مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. و در انتها، الگوی هماهنگی و یکپارچگی بین مدل های مدیریت استراتژیک و تحقق اهداف سند چشم انداز ارائه می شود.

واژه های کلیدی □

چشم انداز، بررسی محیط، تدوین استراتژی (راهبرد)، اجرای استراتژی، کنترل استراتژی.

^۱ استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

هر چند که کشور ایران به لحاظ داشتن برنامه های بلند مدت توسعه، سابقه ای ۶۰ ساله دارد (اولین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران در سال ۱۳۲۷ اجرا شده است.) اما اندیشه داشتن چشم انداز به سال های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی بر می گردد. این امر، به دلیل وقوع جنگ تا سال ۱۳۷۵ محقق نشده بود تا این که در سال ۱۳۷۵ هیأت دولت، سازمان برنامه و بودجه وقت را ملزم کرد تا نسبت به تدوین چشم انداز توسعه کشور اقدام کند. در ابتدا چشم اندازی تحت عنوان " برنامه ایران ۱۴۰۰" تدوین شد که بعد ها به دلایل مشکلات و مسائل خاص، به مرحله اجرا نرسید. سرانجام با مطرح شدن مجدد بحث داشتن چشم انداز در سال ۱۳۸۱ در هیات دولت و مجمع تشخیص مصلحت نظام، چشم انداز ۲۰ ساله کشور تهیه و تدوین شد. این برنامه از سال ۱۳۸۴ به اجرا گذاشته شده است. هم چنین ۴ برنامه ۵ ساله توسعه در راستای این چشم انداز و در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تا سال ۱۴۰۴ تدوین شده است. این چشم انداز، مهم ترین سند توسعه‌ای و در واقع سند بالادستی برنامه های توسعه کشور به شمار می رود. جمهوری اسلامی ایران، در چشم انداز بلند مدت در افق ۱۴۰۴، کشوری است با ویژگی های زیر:

- توسعه یافته، مردم سالار، دارای عدالت اجتماعی، آزادی های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان ها

- برخوردار از دانش پیشرفته و توانا در تولید علم
- امن، مستقل، مقتدر
- جامعه ای برخوردار از سلامت، رفاه و داشتن امنیت اجتماعی
- توزیع مناسب درآمد و فرصت های برابر
- داشتن محیط زیست فعال
- دست یافته به جایگاه اول اقتصاد منطقه قفقاز، خاور میانه، شمال آفریقا و همسایگان (۲۸ کشور)

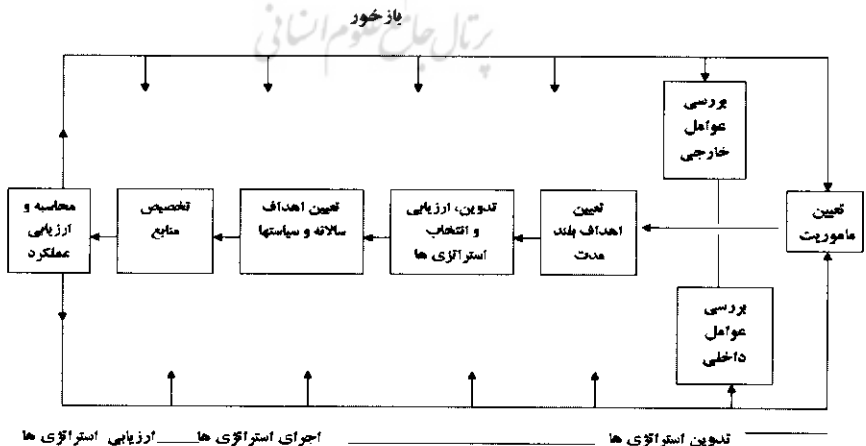
- الهام بخش و فعال و مؤثر در جهان اسلام
- تعامل سازنده با جهان بر اساس عزت، حکمت و مصلحت

بعد از این توضیح مختصر در مورد سند چشم انداز کشور بهتر است با بررسی فرایند مدیریت استراتژیک، الگوهای مناسب در جهت تحقق اهداف سند چشم انداز معرفی شوند.

□ الگوی جامع مدیریت استراتژیک

در نمودار شماره یک، الگوی جامع مدیریت استراتژیک ارائه شده است. همان گونه که در نمودار نیز مشخص است، این فرایند با تعیین مأموریت سازمان آغاز می شود. "بیانیه مأموریت^۱ سازمان" عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان دیگر متمایز می شود و آن بیان کننده "علت وجودی" سازمان است. اصولاً مأموریت سازمان - که به شیوه روشن بیان می گردد- می تواند هدف های بلند مدت و استراتژی های سازمان را تبیین نماید. برخی از سازمان ها برای مأموریت و چشم انداز های خود دو سند تهیه می کنند. اگر در بیان مأموریت سازمان، تلاش می شود تا به این پرسش پاسخ داده شود که: "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" در سند مربوط به چشم انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد که: "ما می خواهیم چه بشویم؟" [۱: ۱۷۴]

چشم انداز تعریف شده برای یک کشور، همانند چشم انداز سازمان ها و شرکت ها نشان دهنده آمال و آرزوهای ساکنان آن کشور است. چشم انداز ها، مستقل از دامنه و گستره ای که در ابعاد مختلف زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی هر نظامی را در بر می گیرند، همواره افق های نوین و متفاوتی، بسیار فراتر از دیدگاه های کوتاه مدت، میان مدت و حتی بلند مدت متعارف را پیش روی برنامه ریزان می گشایند و تهدید ها و فرصت هایی حتی فراتر از یک نسل را برای گریز از انتخاب های نادرست و تمرکز همه جانبه امکانات، استعداد ها و اقتدار یک ملت در جهت تحقق خواسته های مشخص آشکار می کنند. [۲: ۲۸]



نمودار شماره ۱: الگوی جامع مدیریت استراتژیک، [۱: ۴۳]

اگر چه در شرایط ملی، منطقه ای و بین المللی متفاوت، عوامل مؤثر بر شکل گیری یک چشم انداز توسعه متفاوت است، اما در یک جمع بندی کلی می توان گفت چشم انداز توسعه یک کشور عبارت است از:

۱. ترکیبی از آرمان ها و ویژگی های جامعه ایده آل یک ملت (حقوق اساسی یک ملت).

۲. شرایط اقتصادی - اجتماعی موجود.

۳. تحولات بین المللی و منطقه ای و ویژگی های اقتصادی و فناوری فضای جهانی.

۴. تصویر قابل قبول، منطقی و در عین حال جاه طلبانه جامعه آینده و مراحل دستیابی به آن.

اگر چه تحقق هر چشم اندازی از وضع موجود و حال آغاز می شود، ولی تدوین چشم انداز ها، همواره با این پیش فرض آغاز می شود که تحولات ساختاری، شکل گیری شرایطی کاملاً متفاوت از وضع موجود در دوره زمانی یک چشم انداز، امکان پذیر و به اندازه کافی امید بخش و برانگیزاننده است. معمولاً دو تعریف برای چشم انداز متصور است: یکی این که چشم انداز بر اساس پیش بینی تدوین شود. پیش بینی یعنی در زمان حال بتوان آینده را ترسیم کرد. به این ترتیب که امکانات و ظرفیت های موجود بررسی می شود و با توجه به آن ها آینده ای تصویر می شود که به آن آینده چشم انداز گفته می شود. در روش دوم - که آینده نگری یا رویکرد آینده نگری در تدوین چشم انداز است - ما در آینده ایستاده ایم و به منظور حل نارسایی های حال، برای رسیدن به چنین آینده ای می اندیشیم. به نظر می رسد چشم انداز جمهوری اسلامی ایران با رویکرد دوم تنظیم شده است. چشم انداز تصویر ذهنی است از چگونگی بودن در آینده و این تصویر یک تصویر پویا است. چشم انداز، یک هدف مشترک ملی برای آینده بهتر، زیباتر و جذابتر است. این هدف الهام بخش تحرک یک کشور می شود.

ویژگی دیگر چشم انداز این است که هنگامی که روشن تنظیم شود، می تواند معیارهایی بدهد که به چه میزان در جهت مطلوبش حرکت می کند، از این رو، لازم است چشم انداز روشن تهیه شود. با توجه به موارد ذکر شده

می توان گفت لازمه یک نگاه فعال و آینده ساز، حرکت بر پایه مدیریت چشم انداز است که بر عناصر و مراحل زیر متکی است:

۱. تحلیل محیط ملی و شناخت وضع موجود و عوامل آن با استفاده از مدل های استراتژیک SWOT^۱ و PEST^۲
۲. تحلیل محیط بین المللی
۳. ترسیم چشم انداز، اهداف کلی و تدوین استراتژی هایی برای رسیدن به این اهداف

□ تحلیل محیط ملی

در مرحله تحلیل و شناخت محیط ملی به منظور بررسی وضعیت فعلی کشور و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف و هم چنین فرصت ها و تهدیدهای ممکن، می توان از مدل های استراتژیک که برای تحلیل محیط کلان سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرند، کمک گرفت. در این قسمت مدل شناخته شده PEST برای تحلیل محیط کلان کشور ذکر می شود؛ اما قبل از آن بهتر است مشخص شود که مدل "بررسی محیط" (Environment Scanning) کلان کشور می تواند از چه نوعی باشد. نمودار شماره ۲ نشان دهنده مدل بررسی "دفت و ویک"^۳ است. دفت و ویک در مورد نحوه بررسی محیط توسط سازمان ها مدلی ایجاد کرده اند که بر اساس دو بعد، فرض سازمان در مورد قابل تحلیل و یا غیر قابل تحلیل بودن محیط و میزان دخالت سازمانی قرار دارد. بر اساس ترکیب های مختلف این دو بعد چهار روش بررسی محیطی به وجود می آید.

غیر قابل تحلیل	نگرش غیر مستقیم	قانونمند کردن (تجربه و آزمایش)
مفروضات محیطی	نگرش شرطی	کشف (بررسی و تحقیق)
قابل تحلیل		فعال
	انفعالی	میزان دخالت سازمانی

نمودار شماره ۲، مدل های بررسی [ر. ک. به: ۳ و ۴]

به نظر می رسد در تحلیل محیط کلان کشور باید فرض شود که محیط غیر قابل تحلیل بوده (به دلیل شدت و پیچیدگی تغییرات) اما در بررسی محیط باید به صورت فعال برخورد کرد. در این صورت می توان از روش و یا مدل "قانونمند کردن" (Enactment) استفاده کرد. قانونمند کردن هنگامی به وجود می آید که احساس می شود محیط سازمان غیر قابل تحلیل است. در این زمان این مدل به صورت فعال

¹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

² Political, Economic, Social and Technological

³ Daft and Weick

به محیط وارد می شود تا بر اتفاقات و نتایج تأثیر بگذارد. نیاز های اطلاعات آن هایی هستند که برای آزمون محیط مورد نیاز می باشند. این نیازها می توانند شامل شناسایی حوزه هایی برای دخالت مفید و ثمر بخش باشند.

□ تحلیل PEST

تحلیل PEST چارچوبی است که مشاوران استراتژی، برای بررسی محیط کلان بیرونی مورد استفاده قرار می دهند که سازمان در آن محیط فعالیت می کند. PEST حروف اقتصادی واژه های « سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی » است. عوامل PEST در ایجاد ارزش فرصت های یک استراتژی نقش مهمی ایفا می کنند؛ با این حال آن ها معمولاً از کنترل سازمان خارج بوده و به صورت طبیعی به عنوان تهدید یا فرصت ذکر می شوند. باید توجه داشت که عوامل کلان اقتصادی می توانند برای قاره ها، کشورها و یا حتی مناطق مختلف متفاوت باشند؛ بنابراین تحلیل PEST باید برای هر کشور انجام شود. [۵]

علاوه بر مدل بالا، مدل هایی وجود دارند که نشان دهنده برتری رقابتی یک کشور هستند. با توجه به اهداف ذکر شده در سند چشم انداز، مشخص است برای تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی در منطقه، باید به عامل صادرات اهمیت بالایی داد. به نظر می رسد در تدوین سند چشم انداز در بحث برتری های نسبی بیشتر به برتری های سنتی؛ هم چون داشتن جمعیت زیاد اشاره شده است. در این قسمت با معرفی مدل "الماس پورتر" (Porter Diamond) مشخص می شود که در عصر کنونی عواملی غیر از عوامل سنتی برای داشتن مزیت رقابتی مطرح هستند.

□ مدل الماس پورتر برای مزیت رقابتی کشورها (Porter's Diamond Model)

مایکل پورتر، برای بررسی مزیت رقابتی کشورها مدلی را پیشنهاد می کند که برای درک وضعیت رقابتی یک کشور در رقابت جهانی کمک کننده است. این مدل هم چنین می تواند برای بررسی مزیت رقابتی مناطق جغرافیایی مختلف مورد استفاده قرار گیرد. (آمایش سرزمین)

□ مزیت های سنتی کشور (Traditional Country Advantage)

تئوری اقتصادی به صورت سنتی، عوامل زیر را برای مزیت نسبی مناطق یا کشورها ذکر می کند؛

۱. زمین
۲. موقعیت
۳. منابع طبیعی (معدنی و انرژی)

۴. نیروی کار

۵. جمعیت

از آن جایی که تغییر دادن این ۵ عامل به سختی امکان پذیر است، این عوامل را غیر فعال و یا "به ارث رسیده" ((Passive (inherited)) می نامند.

□ "خوشه ها" (Clusters)

طبق نظر پورتر، رشد پایدار در کشورها بر اساس عوامل ذکر شده موروثی به سختی انجام می شود. و فور چنین عواملی حتی می تواند مزیت رقابتی را کاهش دهد. پورتر در عوض مفهوم خوشه ها را مطرح می کند. این خوشه ها در واقع گروهی از سازمانها و نهادها و مؤسساتی هستند که در موقعیت های ویژه ای مانند وجود منابع طبیعی کافی به وجود می آیند. این خوشه ها می توانند به سه طریق زیر بر قدرت رقابتی اثر بگذارند:

۱. این خوشه ها می توانند بهره وری سازمانهای موجود را در خوشه افزایش دهند.

۲. آن ها می توانند نوآوری ایجاد کنند.

۳. آن ها می توانند در زمینه فعالیتی خودشان کسب و کار های جدید ایجاد کنند.

برخی از خوشه های معروف در جهان عبارتند از: دره سیلیکون در آمریکا (در زمینه رایانه)، روتردام هلند (در زمینه لجستیک)، بنگلورهند (تأمین نرم افزار از خارج)، هالی وود در آمریکا (در زمینه فیلم سازی) و پاریس در فرانسه (در زمینه مد).

بر اساس نظر پورتر، از آن جایی که مزیت رقابتی کشورها تابعی از ۴ عامل پیشرفته مرتبط به هم و فعالیت های بین شرکت ها در این خوشه ها است، دولت ها می توانند بر این عوامل و روابط به صورت "فعالانه" (Pro-active) اثر بگذارند. این ۴ عامل عبارتند از:

۱. استراتژی، ساختار و رقابت شرکت

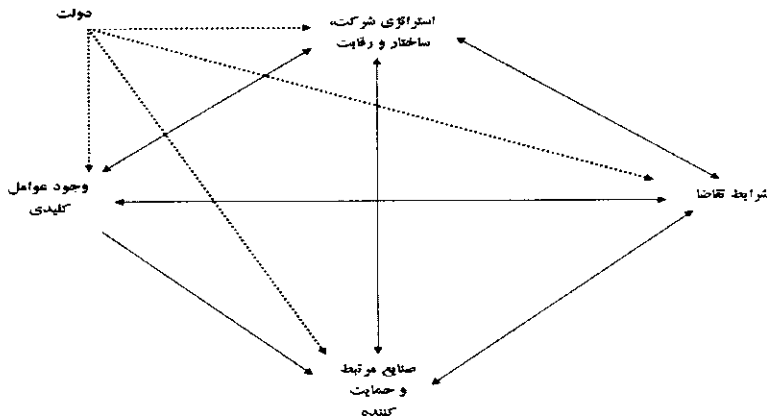
۲. شرایط تقاضا

۳. صنایع مرتبط و حمایت کننده

۴. وجود عوامل کلیدی

این عوامل و ارتباط بین آن ها در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است. همان گونه که در نمودار نیز مشخص است، دولت در ارتباط دادن این عوامل نقشی کلیدی ایفا می کند. در واقع دولت نقش یک کاتالیزور و ایجاد کننده چالش را ایفا می کند.

دولت باید شرکت ها را تشویق کند تا سطح آمال و عملکرد رقابتی خود و همزمان کشور را افزایش دهند.



نمودار شماره ۳: مدل الماس پورتر برای مزیت رقابتی کشورها [ر. ک. به: ۵]

□ تحلیل محیط بین المللی

برای بررسی روند تحولات جهانی در سال هایی که در پیش رو است، لازم است متغیر های کلیدی و ماندگار در راهبرد تحولات جهانی مورد شناسایی قرار گرفته و جایگاه و شدت اثر گذاری هر یک از آن ها در شکل گیری نظم جهانی و به ویژه در عرصه مسائل اقتصاد جهانی مورد ارزیابی قرار گیرد. به طور کلی متغیر های اصلی در روند تحولات جهانی را می توان در چند محور اساسی جست و جو نمود:

۱. تغییرات جمعیتی جهان
۲. منابع طبیعی (مانند انرژی)
۳. روند پیشرفت فناوری
۴. عصر اطلاعات
۵. روند همگرایی و جهانی شدن اقتصاد
۶. تعارضات و تنش های بین المللی
۷. حاکمیت های ملی و بین المللی
۸. فرآیند توزیع قدرت (با توازن آن)

روند تغییرات در هر کدام از این ۸ حوزه به اندازه ای سریع بوده که می توان گفت در هر کدام از این حوزه ها انقلابی رخ داده و لازم است که فرصت ها و تهدیدات ناشی از تغییرات این عوامل به دقت بررسی شود. [ر. ک. به: ۶]

□ ترسیم چشم انداز مطلوب، اهداف کلی و تدوین استراتژی هایی برای رسیدن به این اهداف

با در نظر داشتن عوامل و مدل های ذکر شده می توان چشم انداز مطلوب را برای کشور ترسیم کرده و با مشخص کردن اهداف کلی آن، استراتژی هایی را در جهت نیل به اهداف مندرج در چشم انداز تدوین کرد. ویژگی های کلی چشم انداز ۲۰ ساله ایران چهار مورد است. یکی این که دوره زمانی مشخصی برای آن متصور است (۲۰ سال)، دیگر این که چشم انداز امکان پذیر باشد که به نظر می رسد با توجه به توانایی های موجود در صورت برنامه ریزی های صحیح، امکان پذیر است. (با توجه به بررسی های کارشناسی که ظرف چند سال در دولت صورت گرفته است) چشم انداز باید امیدبخش باشد که این گونه نیز هست، برای این که تصویری آرمانی از زندگی مطلوب را به یک فرد ایرانی ارائه می دهد؛ آخرین ویژگی این است که این چشم انداز و اهداف ذکر شده در سند آن در مردم و مسؤولان انگیزه ایجاد می کند.

□ هدف ها و سیاست های کلی

هدف ها و سیاست های کلی چشم انداز بلند مدت جمهوری اسلامی ایران، مضامینی هستند که از یک طرف بر محور های اساسی یاد شده تکیه دارند و از سوی دیگر پدید آورنده الزام ها و راهبرد های معطوف به بهره برداری مطلوب از فرصت های پیش روی کشور به شمار می روند. به بیان دیگر، هدف ها و سیاست های کلی حلقه مفصلی و هم پیوندی پسین و پیشین، فرایند برنامه ریزی (محور های اساسی با الزام ها و راهبرد ها) هستند. این هدف ها و سیاست ها عبارتند از:

- استقرار رشد پیوسته و پایدار همراه با ثبات؛
- تبدیل اقتصاد ایستا و غیر قابل انعطاف کنونی به اقتصادی پویا و انعطاف پذیر؛
- ایجاد شرایط مناسب برای افزایش بهره وری و تحقق رقابت پذیری در عرصه های اقتصاد کشور؛
- زمینه سازی برای گسترش همکاری های منطقه ای و بین المللی و تقویت پیوند دو سویه خردمندانه، بالنده و متقارن با اقتصاد جهانی؛
- فرایند سازی تبدیل عرصه های کشاورزی، صنعت و خدمات اقتصادی مبتنی بر منابع طبیعی به اقتصادی متنوع، متکی به دانش و دانایی، سرمایه انسانی و فناوری های نوین؛
- ایجاد فضای مناسب برای رشد فعالیت های نوآورانه و ظرفیت های فنی و کارآفرینی؛

- تأمین حقوق مدنی و دسترسی به فرصت های برابر، برای افراد جامعه و احترام به نهادینه شدن حقوق معنوی افراد؛
- پرورش انسان دین باور، آگاه، انعطاف پذیر و ماهر، با توانمندی های مشارکت و فعالیت در فضای نوین رقابتی و نوآوری در حال تغییر؛
- فرایند سازی تبدیل دولت متکی به منابع نفت، تمرکزگرا با سامانه غیر کارآمد، به دولتی خردمند، آینده نگر، توانمند ساز، شفاف و پاسخگو؛
- ایجاد شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناسب در راستای افزایش کیفیت زندگی، رفع فقر و حمایت از گروه های آسیب پذیر و تحقق عدالت اجتماعی؛
- افزایش نقش و جایگاه زنان در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور؛
- مشارکت همه جانبه سرمایه انسانی عظیم کشور از جمله جوانان و متخصصین داخل و خارج در توسعه کشور؛
- پی ریزی سامانه کارآمد ساختار سیاسی و محیط حقوقی متناسب با رشد و توسعه پایدار کشور؛
- پایدار سازی فرایند توسعه با تکیه بر حفاظت از محیط زیست و بهره برداری عقلانی از منابع؛
- تقویت شرایط امنیت و اقتدار ملی با تکیه بر رشد اقتصادی، مشارکت سیاسی، تمرکز زدایی و تعادل منطقه ای [ر. ک. به: ۲]

□ اجرای استراتژی های تدوین شده برای تأمین اهداف چشم انداز

تدوین موفقیت آمیز استراتژی، نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آن ها را تضمین کند. همیشه انجام دادن کار ها (اجرای استراتژی) از گفتن آن چه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل تر است. اگر چه اجرای استراتژی با تدوین استراتژی رابطه ای گنگ و ناشناخته دارد، ولی اصولاً این دو، تفاوت زیربنایی دارند. زیرا نحوه اجرای استراتژی می تواند یک تصمیم استراتژیک مناسب را بی اثر کند یا یک انتخاب نه چندان مناسب را موفق از آب درآورد. از این رو در فرایندهای اجرا، برای شناخت امتیازات راه چاره های استراتژیک موجود را باید مورد بررسی قرار داد. در حقیقت هنگام فراهم ساختن یک محیط سازمانی مناسب با استراتژی ها، فضای سازمانی، عنصر خیلی مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. تغییراتی که در ساختار سازمان و سیاست های آن انجام خواهد شد، به فضایی نیازمند است که آن را

پشتیبانی کرده و استحکام بخشد. به عبارت دیگر سازمان باید به طور یکپارچه مورد بررسی قرار گرفته و فرهنگ سازمانی با استراتژی تطبیق داده شود. در میان این تلاش‌ها نباید فراموش کرد که سبک رهبری و ویژگی‌های مدیران عالی، نقشی مرکزی بر عهده دارد. نکته دیگر این که در مورد شرکت‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی، اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی تفاوت‌چندان زیادی نمی‌کنند. ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان‌ها، اجرای استراتژی بسیار متفاوت است. کوتاه سخن آن که، یک مؤسسه تنها با دارا بودن یک استراتژی خوب نمی‌تواند موفق باشد و اهداف خود را نیز نمی‌تواند تحقق بخشد؛ بلکه به وجود آوردن سامانه‌هایی برای اجرای استراتژی‌ها به گونه‌ای مؤثر و آسان‌سازی اجرا ضرورت دارد.

□ عناصر هماهنگی استراتژیک در فرایند اجرا

اگر تأمین هماهنگی با محیط، تغییر استراتژی‌ها را ایجاب کند، بین واحد‌های مختلف سازمان یک مشکل هماهنگی پدید می‌آورد؛ زیرا اجرای موفق یک استراتژی، به پشتیبانی یکپارچه سازمان از آن بستگی دارد؛ در صورت عدم تحقق بخشیدن به این چنین پشتیبانی و هماهنگی، استراتژی ناموفق مانده و شاید در پایان دادن به حیات سازمان نقش مهمی را ایفا کند. برای هماهنگی استراتژیک در داخل مؤسسه می‌توان هفت عنصر را نام برد که در میان آن‌ها تأثیر متقابل و وابستگی وجود دارد، این هفت عنصر عبارتند از:

استراتژی: یک سری از فعالیت‌های هدفمند و تخصیص منابع به آن‌ها، برای بهبود وضعیت و موقعیت خویش در داخل بازار و کسب برتری رقابتی.

ساختار: نمودار سازمانی که نشان می‌دهد چه کسی به کدام شخص اطلاعات خواهد داد و وظایف چگونه تقسیم شده است.

سامانه‌ها: بیانگر چگونگی انجام کارهای روزانه مؤسسه، جریان و فرایند‌هایی از قبیل سامانه جریان اطلاعات، سامانه بودجه بندی سرمایه، فرایند ساخت، سامانه کنترل کیفیت و سامانه ارزیابی موفقیت.

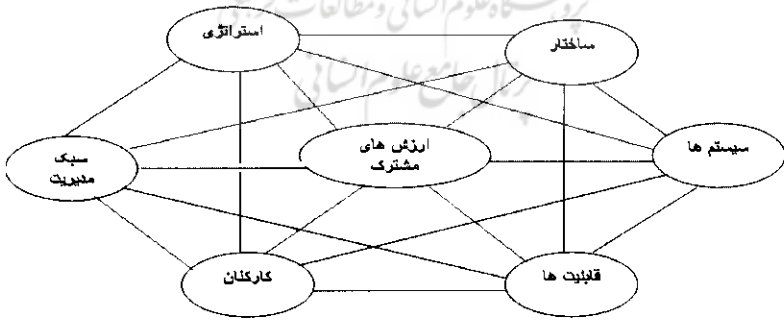
سبک یا شیوه مدیریت: منظور از سبک مدیریت مواردی است که مدیریت هنگام انجام امور و یا در اثنای به میان گذاشتن رفتارهای خود به آن‌ها اهمیت می‌دهد، (در این جا منظور سخنان مدیریت نبوده، بلکه رفتارهایی است که انجام می‌دهد)

کارکنان: منظور از کارکنان انسان هایی هستند که داخل سازمان قرار دارند. (در این جا منظور عنوان شدن شخصیت تک تک افراد نبوده، بلکه منظور ویژگی های جمعیت شناختی آنان به طور یکپارچه است)

ارزش های مشترک: فرای اهداف ساده سازمان، اندیشه، احساس و عقاید مشترکی که از طرف اکثریت کارکنان قبول شده است. (همه در آن سهیم هستند)

قابلیت ها (مهارت ها): قابلیت های سازمانی برگرفته از عناصر بالا بوده و قدرتی است که مؤسسه به طور یکپارچه داراست.

تمامی این عناصر و تناسب بین آن ها را می توان به صورت زیر بر روی یک نمودار نشان داد. همان گونه که در نمودار شماره ۴ نیز مشخص است، اجرای استراتژی ها تنها با توجه به استراتژی و ساختار کافی نیست. برای این که بتوان استراتژی های نوین را به گونه ای موفق اجرا کرد، مؤسسه به عنوان یک سامانه فرهنگی تعریف شده و لازم است اشخاص کلیدی، گروه، واحد و فرایند هایی که این سامانه فرهنگی را به حرکت در می آورند، تثبیت شوند. اگر این واحد و فرایند ها به جهتی یکسان میل کنند و با همکاری با یکدیگر بتوانند به حرکت درآیند، گفته می شود که مؤسسه به لحاظ استراتژیک سازماندهی شده است. در غیر این صورت چنانچه هر واحد و فرایندی به جهتی جداگانه میل کند، و در کنار عدم تحقق بخشیدن به اهداف استراتژیک، با مشکلاتی مواجه خواهد شد که واحد های متفاوت شده از هم به وجود آورده اند. (ر. ک. به: ۶)



نمودار شماره ۴: عناصر هماهنگی استراتژیک منبع (۲۰۰۵: ۷)

رهبری استراتژیک □

سازمان ها برای رقابت کردن در بازار های جهانی، نیاز به داشتن رهبری قوی و اثربخش دارند. این امر شامل فرایند فعال، ایجاد و اجرای استراتژی های درست می شود. رهبر استراتژیک، فردی است که در فرایند مدیریتی مسئولیت تدوین، اجرا و

ارزیابی استراتژیکی یک مؤسسه و یا واحد استراتژیک بازرگانی را برعهده دارد. آنان به طور معمول مدیر عالی و متخصصان مربوط با موضوع هستند و بیشتر به عنوان استراتژیست یا استراتژی پرداز نامیده می شوند.

« هنری مینتزبرگ^۱ در معنایی کلی، از سه مدل استراتژی مختلف و هم چنین سبک رهبری مربوط به آن بحث می کند که عبارتند از:

۱. مدل مالک مؤسسه (کار آفرین): یک رهبر قوی وجود دارد که مؤسس به شمار می آید یا مؤسسه را از نیاکان خود تحویل گرفته است؛ او جسورانه رفتار می کند؛ کم و بیش تصمیمات خطر پذیر می گیرد؛ تمایلی قوی به مستقل بودن دارد؛ در موضوع تأسیس شرکت و یا ادامه دادن به فعالیت آن، تا حد زیادی اصرار می ورزد و بزرگی (اندازه مؤسسه) او را تحت تأثیر قرار نمی دهد.

۲. مدل انطباق پذیری: به این مدل، مدل علمی در داخل به هم آمیخته یا در هم برهمی نیز گفته می شود. رهبر در این مدل، با محیط به عنوان قدرتی قابل کنترل روبه رو می گردد و در مقابل یک وضعیت معین با مذاکره با محیط خویش کنش نشان می دهد؛ به طور مداوم در حالت دفاعی قرار می گیرد. با نشان دادن انطباق با تغییرات گام های رمنده بر می دارد و در مقابل فعالیت های رقبا تدابیری اتخاذ می کند.

۳. مدل برنامه ریزی: مدل برنامه ریزی یک مدل رهبری با قدرت است. مدل مالک مؤسسه در حین اعتماد به داوری ها، مدل انطباق پذیری در حین انتظار به شکل گیری آینده و مدل برنامه ریزی اجرا کننده حرفه ای علم مدیریت است. [۷: ۳۵۱]

اما رهبر استراتژیک در مفهوم حقیقی خود، هم چنان که در مدل برنامه ریزی است، باید یک رویکرد منظم و تجزیه و تحلیل کننده ارائه کند. به عبارت دیگر، مدیر استراتژیک باید دارای دیدگاه (vision) باشد. یک مدیر دارای دیدگاه دارای ویژگی های زیر است:

- بر روی فلسفه مؤسسه تأکید می کند.
- با کارکنان هر سطح ارتباط برقرار می کند و به آنان جهت می دهد.
- روابط گرم، حمایت گر و یاری کننده بر قرار می کند.
- جهات قوی مؤسسه و کارکنان را در اولویت قرار می دهد.
- آینده نگر است.

¹ Henry Mintzberg

به طور خلاصه رهبر باید دقت خود را بر روی دو نقطه متفاوت متمرکز سازد: بیرون و درون مؤسسه. در هنگام بررسی محیط بیرونی باید دریابد که چه می‌گذرد، انجام تغییرات در داخل مؤسسه و توان انجام ارزشیابی بر روی نقاط کلیدی ضروری، مهم‌ترین بعد سبک رهبری استراتژیک را تشکیل می‌دهد. بعلاوه در درون سازمان باید بیشتر بر روی موضوعاتی از قبیل الگوهای رفتاری، عضو گروه بودن، روابط انسانی تاکید کند. از طرف دیگر باید خاطر نشان ساخت تنها با تکیه بر یک شخص نمی‌توان در تغییر اهداف، ساختار، فرهنگ و برنامه‌های سازمانی موفق شد. چنین تغییری کوشش‌های تمامی اعضای درون سازمان را ضرورت می‌بخشد. این موضوع از یک بعد دیگر ضرورت برخوردار است از تدوین راهبرد ها در نقش رهبری استراتژیک را نشان می‌دهد.

□ اجرای استراتژی و الزامات تحقق اهداف سند چشم‌انداز

از چند زاویه می‌توان الزاماتی را بری تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام متصور شد. یکی از این زوایا، مسأله اقتصادی است و زوایای دیگر، مسائل فرهنگی، جامعه‌شناسی سیاسی و سیاست خارجی است. در واقع هم چنان که خود چشم‌انداز ماهیتی چند بعدی دارد، الزامات تحقق آن هم چند بعدی است.

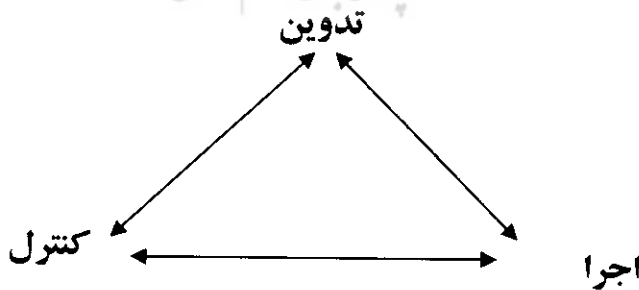
یکی از فواید چشم‌انداز این است که چشم‌انداز، پیش‌نیاز تنظیم راهبرد است و بدون تنظیم راهبرد. رسیدن به هدف امکان‌پذیر نیست. چشم‌انداز این پیش‌نیاز را تأمین می‌کند. چشم‌انداز در پرتو راهبردها، بین فعالیت‌های مختلف همسویی ایجاد می‌کند. این سند مجموعه را به سمت آینده مطلوبی سوق می‌دهد که تنظیم شده است اما باید دانست که چشم‌انداز زمانی می‌تواند این کار را انجام دهد که دو اتفاق رخ دهد؛ یکی این که چشم‌انداز توسط افرادی که قدرت تصمیم‌گیری اجرا و تخصیص منابع را دارند، خوب فهمیده شود. علاوه بر آن، باور داشتن چشم‌انداز هم بسیار مهم است. برای همین می‌گویند فرایند توسعه و تنظیم چشم‌انداز باید به گونه‌ای باشد که مجموعه‌هایی که در اجرای آن مؤثر هستند، در تنظیم آن حضور داشته باشند تا فهم و باور عمیق‌تری نسبت به آن پیدا کنند. چشم‌انداز هنگامی مؤثر است که یک "چشم‌انداز مشترک" (Shared Vision) وجود داشته باشد. باید جریان فهم و درک چشم‌انداز و باور و علاقه به آن از سطح جمعی سیاستگذاران به سطح علاقه عمومی جامعه ارتقا یابد. نقش رسانه‌ها در این موضوع بسیار برجسته است. توسعه امری فرهنگی است که تا در باور فرهنگی افراد نباشد، اصلاً معنی پیدا نمی‌کند. چشم‌انداز به عکس بعضی از سندهای دیگری که در کشور تنظیم می‌شود،

فقط یک مسأله حکومتی نیست؛ بلکه کاملاً یک مسأله ملی است. شاید اولین الزام برای این کار، باور این چشم‌انداز توسط سطح اول مدیریت کشور باشد، البته در سطوح پایین‌تر نیز درک چشم‌انداز بسیار مهم است؛ یعنی باور دولت‌ها به این سند و یا برنامه خیلی اهمیت دارد. الزامات دیگری هم وجود دارد که می‌تواند این کار را امکان‌پذیر کند.

□ کنترل استراتژیک و نظارت بر اجرای راهبرد های سند چشم انداز

به طور خلاصه مهم‌ترین عوامل در تحقق چشم‌انداز، عبارتند از: یکی عمومی کردن خواست و مطالبه همه مردم از سیاستگذاران و مدیران؛ یعنی این که در واقع مردم در انتخاب مدیران خود این گرایش را معیار سنجش قرار دهند. دوم این که در جریان فرصت‌هایی که مدیران دارند، پای بندی و همت برای تحقق چشم‌انداز وجود داشته باشد. نمی‌شود بعد از ۲۰ سال گفت که اهداف ۲۰ ساله تحقق یافته اند یا نه. می‌توان به صورت سالانه با استفاده از تکنیک‌های کنترل استراتژیک فهمید که آیا روند حرکت به سوی تأمین و تحقق اهداف چشم‌انداز مطابق معیارهای ترسیم شده است یا نه.

نکته مهم دیگر این است که تدوین استراتژی و کنترل استراتژی به همراه اجرای استراتژی - که شکل دهنده فرایند مدیریت استراتژیک هستند - با یکدیگر در ارتباط بوده و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در ارتباط با کنترل و ارزیابی، عبارت کنترل استراتژی بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد. اما آیا منظور از این عبارت، کنترل تدوین استراتژی است یا این که کنترل فرایند مدیریت و یا کنترل اجرائیات مورد نظر است شاید ارتباط سه‌گانه‌ای بین این سه بخش به شکل زیر وجود داشته باشد:



نمودار شماره ۴: ارتباط بین اجزا (مراحل) سه‌گانه در مدیریت استراتژیک [ر. ک. به: ۱۷]

سامانه ضروری برای اجرای کنترل، به عنوان ترکیبی از مؤلفه‌هایی است که با یکدیگر برای نگهداری عملکرد واقعی، به صورت نزدیک به مجموعه‌ای از ویژگی‌های عملکرد مطلوب تعریف می‌شود. در زمینه مدیریت، سامانه کنترل استراتژیک به

عنوان سامانه ای تعریف می شود که در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش حامی مدیران است و به هنگام بروز اختلاف برای زمینه هایی که نیازمند توجه است، از آن ها حمایت می کند.

نکته جالب توجه این است که واحد برنامه ریزی بسیاری از سازمان ها از واحد ممیزی آن ها جدا است. این گونه به نظر می رسد که واحد ممیزی به اجرای کنترل می پردازد و واحد برنامه ریزی هم تنها به تدوین برنامه می پردازد. بسیاری از افراد درک نمی کنند که علت اصلی شکست بسیاری از سامانه های مدیریت در چنین سازمان هایی، جدایی واحد برنامه ریزی از واحد کنترل است. این دو بخش در حقیقت دو روی یک سکه هستند. اگر برای برنامه های تدوین شده کنترلی وجود نداشته باشد، هیچ وقت متوجه موفقیت و یا شکست این برنامه ها نمی شویم. به همین ترتیب اگر کنترل صرفاً شامل مجموعه ای از اهداف و معیار های ثابت و انعطاف ناپذیر باشد، نیاز به تغییر - که در واقع همان شرط بقا و ادامه حیات سازمان است - احساس نمی شود و از بین می رود.

با وجود تمامی این تفاسیر، نوع کنترل استراتژیک و ویژگی های آن به نوع و شرایط محیط خارج سازمان بستگی دارد. در حالت کلی با توجه به ایستا بودن و یا پویا بودن محیط سازمان - که بر اساس شدت تغییرات عوامل محیطی تعیین می شود - دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد:

۱. "کنترل تدریجی استراتژیک" (Controlling the strategic momentum)

هنگامی که سازمان می تواند تغییرات و تحولات محیط را پیش بینی کند و یا به عبارت دیگر از پس این تغییرات و نا آرامی ها برآید، نوع کنترل آن، کنترل تدریجی استراتژیک خواهد بود. در واقع اساس این نوع کنترل تأیید مجدد مفروضات حیاتی محیطی است که استراتژی های سازمان بر اساس این مفروضات تدوین شده اند. در این حالت فرضیات زیر بنایی استراتژی های سازمان هنوز معتبر هستند و کسب و کار سازمان با وجود تغییرات محیطی با تبعیت از آن فرضیات و بر اساس آن ها ادامه می یابند. کنترل تدریجی استراتژیک، هنگامی که مجموعه نیرو های بیرونی و درونی سازمان آرام هستند، مناسب است. ممکن است تغییرات شدید و جریانات مخالف حرکت سازمان به وجود آیند؛ اما سازمان می تواند از طریق حفظ پایدار تغییرات تدریجی با موفقیت به طرف اهداف خود پیش برود. این نگرش بر حفظ مسیر تکاملی پایدار درون یک سازمان تاکید دارد که از طریق حل مسائل و مشخص کردن انحرافات از پیشرفت عادی، بر پایه ای محکم و بر مبنای پیش رونده ایجاد می شود.

در نتیجه کنترل تدریجی با تسهیل تکامل آرام - که بر اساس موقعیت های استراتژیک گذشته بنا شده اند- سر و کار دارد. [ر. ک. به: ۸]

۲. "کنترل بنیادی استراتژیک" (Controlling the strategic leap)

تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در گرو آن جایگاه است، نخواهد نرساند. در این جا چالش اصلی عبارت است از تنظیم مجدد مسیر استراتژی و هم چنین تصمیم گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و حرکت تدریجی به سمت استراتژی جدید. در این شرایط فرضیات حیاتی که استراتژی خاصی را پایه ریزی کرده اند، اعتبار خود را از دست می دهند؛ از این رو این فرضیات باید دوباره تعریف شوند. این موقعیت شامل یک جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با عوامل محیطی جدید است. یک چنین تنظیم دوباره ای از استراتژی، نیازمند رهایی فرد از تفکر سنتی، ایجاد تغییر در مفروضات و بر خورد با خلق برتری بیرون از ناپیوستگی است. از بسیاری جهات این شرایط می تواند تقریباً زمان جنگ را به ذهن متبادر سازد. در این شرایط صرفاً سازمان هایی که هم دارای انگیزه درونی، توانایی ها و مهارت ها و هم موقعیت استراتژیک معقولی هستند، می توانند به ذی نفعان خود پاداش دهند. یک محیط رقابتی جهانی، محیطی نیست که به سازمان هایی که توانایی تغییر و تطبیق متناسب با زمان و محیط را ندارند، پاداش بدهد. در واقع کنترل بنیادی بر اساس این فرض استوار است که محیط با چنان درجه ای از ناپیوستگی در حال تغییر است که قوانین عادی بازی بیش از این تکافو نمی کنند. برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در زمان صلح اجباراً با ایجاد تغییرات بنیادی عمل می کند و سبب می شود که سازمان به حرکتی ناپیوسته وادار شود. برای هر کدام از این دو نوع کنترل تعدادی روش یا تکنیک وجود دارد که در نمودار شماره ۵ به آن ها اشاره شده است. [ر. ک. به: ۳]

<p>کنترل بنیادی استراتژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> • کنترل زمان جنگ • ناپیوستگی 	<p>کنترل تدریجی استراتژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> • کنترل زمان صلح • تغییرات خطی و پیوسته
<p>۱. مدیریت مسائل استراتژیک ۲. تحلیل حوزه استراتژیک ۳. مدل سازی رایانه ای ۴. برنامه ریزی سناریو</p>	<p>۱. کنترل مراکز پاسخگویی کلاسیکی ۲. کنترل فرضیات اساسی ۳. کنترل استراتژی اصلی</p>

نمودار شماره ۵: تکنیک های مختلف کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی [ر. ک. به: ۳]

با توجه به ماهیت چشم انداز و اهداف ترسیم شده برای آن، می توان گفت برای کنترل استراتژی های تدوین شده در جهت تحقق اهداف سند چشم انداز باید از کنترل بنیادی استفاده کرد. از آن جایی که تحلیل محیط ملی و بین المللی برای تدوین چشم انداز و راهبرد های لازم برای رسیدن به اهداف مندرج در سند چشم انداز، برای یک دوره زمانی ۲۰ ساله انجام شده است، بنابراین این به نظر می رسد که محیط پیش بینی شده همراه با عدم اطمینان بوده و تغییرات پیش بینی شده بیشتر از نوع بنیادی خواهد بود. از طرف دیگر با توجه به چند بُعدی بودن چشم انداز کانون توجه کنترل بنیادی آن نیز چند بعدی خواهد بود و کلیه مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را شامل خواهد شد.

□ نتیجه گیری

سه مرحله اصلی فرایند مدیریت (تدوین، اجرا و کنترل) تقدم و تأخری نسبت به یکدیگر ندارند و هر یک از آن ها می توانند تابعی از دیگری باشند؛ می توان برای تشریح هر یک، دو جزء دیگر را به عنوان "نقاط مرجع استراتژیک" (Strategic reference points (SRP) در نظر گرفت و یک مدل کلی ارائه نمود. جمع بندی انواع کنترل را می توان به صورت نمودار نشان داد. این جمع بندی برای حالتی است که کنترل (استراتژیک و عملیاتی) تابعی از تدوین (توجه به محیط داخل یا خارج) و اجرا (انواع تغییر) باشد. در نمودار شماره ۶ الگوی مدیریت استراتژیک نتیجه شده از الگوی "تئوری های مدیریت اسکات" آورده شده است.

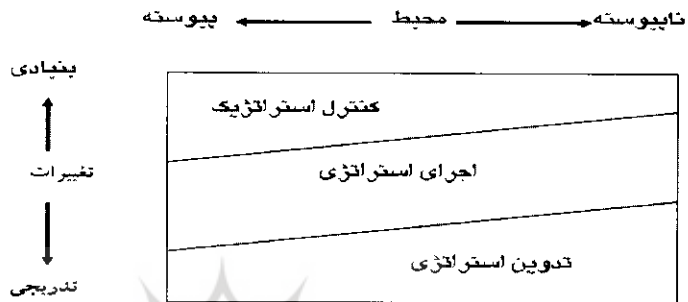
طبیعی ← نگاه به سامانه ← عقلایی

باز ↑ رفتار سامانه ↓ بسته	مدیریت استراتژیک تدریجی	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های طبیعی باز	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های عقلایی باز
		الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های طبیعی بسته	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های عقلایی بسته

نمودار شماره ۶: استنتاج الگوهای مدیریت استراتژیک از الگوی تئوری های مدیریت اسکات [ر. ک. به: ۹]

در این نمودار بر اساس دو بعد رفتار سامانه (بسته و یا باز) و نگاه به سامانه (عقلایی و یا طبیعی)، (Rational or Natural) دو الگوی مدیریت استراتژیک آورده شده است. به نظر می رسد در بحث چشم انداز ۲۰ ساله باید سامانه موجود (سامانه جهانی) به

عنوان باز در نظر گرفته شود و نگاه به این سامانه جهانی باید یک نگاه طبیعی باشد؛ یعنی سامانه طبیعی و باز. در این صورت الگوی استراتژیک مورد استفاده برای تأمین اهداف سند چشم انداز کشور از نوع مدیریت استراتژیک بنیادی خواهد بود. هم چنین در نمودار شماره ۷ بر مبنای دو بعد تغییرات و پیوسته و یا نا پیوسته بودن محیط می توان الگویی برای میزان توجه و تمرکز به هر کدام از مراحل مدیریت استراتژیک ارائه کرد.



نمودار شماره ۷: مدیریت استراتژیک بر مبنای دو بعد (ک. به: ۹)

در صورت پذیرش الگوی مدیریت استراتژیک بنیادی می توان الگوی کنترل استراتژیک سند چشم انداز را به صورت نمودار شماره ۸ ارائه کرد. همچنین می توان کنترل استراتژیک را در هر سه مرحله مدیریت استراتژیک در نظر گرفت؛ یعنی کنترل تدوین، کنترل اجرا و کنترل استراتژی. بنابر این می توان گفت که در صورت به کارگیری تکنیک و یا مدل مناسب کنترل استراتژیک برای نظارت بر نحوه اجرای راهبرد های سند چشم انداز و تأمین اهداف این سند، می توان امیدوار بود که اهداف ذکر شده تحقق خواهند یافت. با توجه به دو عامل توجه به محیط داخل کشور و نوع تغییرات می توان پیشنهاد داد که بهترین تکنیک برای کنترل استراتژیک بنیادی سند چشم انداز. مدیریت مسائل خارجی استراتژیک خواهد بود.

محیط خارج کشور ← توجه به → محیط داخل کشور

بنیادی ↑ تغییرات ↓ تدریجی	کنترل استراتژیک بنیادی عوامل داخلی - مدیریت مسائل داخلی استراتژیک	کنترل استراتژیک بنیادی عوامل خارجی - مدیریت مسائل خارجی استراتژیک
	کنترل استراتژیک تدریجی عوامل داخلی - کنترل مراکز مسؤلیت - ارزیابی عوامل داخلی حیاتی	کنترل استراتژیک تدریجی عوامل خارجی - ارزیابی عوامل خارجی حیاتی موفقیت - کنترل بر اساس استراتژی های عمومی

نمودار شماره ۸ مدل پیشنهادی برای انواع کنترل آر. ک. به: ۱۹



□ منابع و مأخذ:

۱. دیوید، آ. فرد. (۱۳۷۹). «مدیریت استراتژیک»، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۲. مبانی نظری و مستندات برنامه چهارم توسعه، انتشارات: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران، ۱۳۸۳.
۳. لورنژ، پیترو (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. دفت، ریچارد. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 5- [www. 12manage.com](http://www.12manage.com)
- 6- [www. Csis.org](http://www.Csis.org) Science Revolution, 2006
۷. امیر کبیری، علیرضا، (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات نگاه دانش
۸. جزوه تهیه شده درس اجرای استراتژیک دکتر سید محمد اعرابی، بهار ۱۳۸۵.
۹. جزوه تهیه شده درس کنترل استراتژیک دکتر سید محمد اعرابی، زمستان ۱۳۸۴.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان ګاونډي علوم او مطالعات فرانسې
پرتال جامع علوم انساني