

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۰۲

فصلنامه علوم و فنون نظامی/ سال هشتم/ شماره

۲۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۰۱

صص ۱۲۴-۱۰۷

## ضرورت ایجاد و تقویت تفکر راهبردی در کارکنان آجا

مجیدرضا طاهری<sup>۱</sup>

حسین مومنی فرد<sup>۲</sup>

### چکیده:

با توجه به وضعیت خاصی که ارتش جمهوری اسلامی در آن قرار گرفته، که از یک طرف بایستی موارد مربوط به خود در چشم‌انداز ۱۴۰۴ را محقق نماید و از سوی دیگر بر اساس تدابیر و سیاست‌های ابلاغی، مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) انتظار ایفای نقش فعال در صحنه بین‌المللی و داخلی را از ارتش داشته و انجام این رسالت از دغدغه‌های اصلی این سازمان به شمار می‌رود. در این مقاله سعی شده با معرفی تفکر راهبردی به عنوان یک ضرورت، مطرح تا با ایجاد و تقویت این مهارت، این سازمان الهی بتواند انتظارات مقام عظمای ولایت را محقق نماید. در این مقاله پس از ذکر انواع تفکر، تعاریفی از تفکر راهبردی ارائه گردیده و سپس به روشن نمودن راهبرد، مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و مراحل تدوین راهبرد به اختصار توضیح داده شده و کارکردهای مدیریت راهبردی ارائه شده است. ذکر شرایط فعلی جهان و اینکه از کارکردهای اصلی تفکر راهبردی شناخت پارادایم‌ها، فرصت‌ها و راه‌های استفاده از فرصت‌ها است، ضرورت ایجاد و تقویت تفکر راهبردی در کارکنان ارتش را روشن می‌نماید.

### کلید واژه‌ها:

تفکر راهبردی، مدیریت راهبردی، تدوین راهبرد، پارادایم.

<sup>۱</sup> - عضو هیئت علمی دافوس آجا- دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۲</sup> - عضو هیئت علمی دافوس آجا

## مقدمه

تحولات جهانی در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، نظامی، اجتماعی و فرهنگی بقدری سریع و پرشتاب به پیش می‌رود که سازمان‌ها را برای برنامه ریزی راهبردی با چالشها و مشکلات جدیدی مواجه می‌سازد، این تحولات در همه حوزه‌ها و حتی در صحنه تعارضات نظامی نیز کاملاً آشکار و ملموس است.

تعارض در زمینه نظامی، تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارند که، نگرش سنتی دیگر قادر به هدایت و اداره آن نیست و لذا باید با نگاهی نو به موضوع نگرست و همه عوامل و مفروضات اساسی را در طراح‌ریزی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه قرارداد و این موضوعی است که در سازمان‌های نظامی، به واسطه نقش آنان در ایجاد امنیت ملی از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است.

در دنیای کنونی، گاهی تهدیدات کوچک نیز می‌تواند به تهدیدات بسیار بزرگ در ابعاد بین‌المللی تبدیل شود. اینک اگرچه پیوستن به ابزار فن‌آوری نوین اجتناب ناپذیر است اما در عین حال در برخی از موارد، آسیب‌پذیری این امکانات حتی در موضوعاتی مانند سامانه‌های رایانه‌ای که ظاهراً عاری از هر گونه خطر جدی تلقی می‌شوند، نیز می‌تواند نظام تحولات جهانی را تحت تأثیر خود قرار دهد. به عبارت دیگر در دنیای امروز، قدرت تولید حادثه و خطر بشدت افزایش یافته است، بعنوان مثال هم اکنون وجود هزاران سلاح اتمی و بیولوژیکی و صدها زرادخانه هسته‌ای موجود در دنیا، اگرچه از سوی دارندگان آن به‌عنوان یک عامل بازدارنده مطرح می‌شوند، اما همین تجهیزات یک تهدید جدی برای صاحبان آنها نیز بشمار می‌روند، همچنین افزایش روز افزون نیروگاه‌های هسته‌ای و رقابت در این زمینه، نگرانی‌های جدیدی مانند آنچه در چرنوبیل شوروی سابق رخ داد را در سطح افکار عمومی ایجاد کرده است، امروزه حتی آلودگی منابع و شبکه‌های آب و تخریب منابع سوخت نیز می‌تواند به یک عامل تهدید جدی تبدیل شود و لذا اینک «توازن قدرت» جای خود را به «توازن تهدید» داده است و به همین دلیل مؤسسات و سازمان‌ها، بویژه رقاباتی که از ظرفیت‌های رقابتی کمتری برخوردارند، در تلاش هستند تا با شناسایی و کشف هر چه بیشتر آسیب‌پذیری‌های یکدیگر، امکان رقابت در این عرصه پر چالش را برای خود حفظ نمایند.

مجموعه این عوامل، امکان شناخت آینده را بسیار سخت و در برخی موارد دست نیافتنی نموده است، اما علی‌رغم تمام این مسائل، رویارویی با این وضعیت، معمایی حل نانشدنی

نیست و هنوز این امکان وجود دارد که با پیش‌بینی سناریوها و مفروضاتی محتمل و قریب به یقین، آمادگی‌های لازم را برای رویارویی با این چالش‌ها، کسب نمود و این نکته موضوعی است که تحقق آن مستلزم تفکری راهبردی است.

حضرت امام خمینی(ره) نیز در همین ارتباط در پیامی به فرماندهان و مسئولان نظامی ۱۳۶۷/۶/۲۶ می‌فرمایند: «... در هنگامه نبرد مجال پرداختن به همه جهات قوت‌ها و ضعف‌ها و طرح‌ها و برنامه‌ها، و در حقیقت ترسیم استراتژی دفاع همه جانبه، نبوده است. ولی در شرایط عادی باید با سعه صدر و به دور از حب و بغض‌ها به این مسائل پرداخت؛ و از همه اندوخته‌ها و تجربه‌ها و استعدادها و طرح‌ها استفاده نمود ...». (<http://hvm.ir/print.asp?id=32961>)

مقام معظم رهبری نیز همواره بر اهمیت و ضرورت توجه به برنامه‌ریزی راهبردی، دراز مدت و هدفمند که تمام جوانب و زوایای نتایج، در آن لحاظ شده باشد، تاکید نموده و در این باره در بیاناتی در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی می‌فرمایند: «... آنچه که باز من اینجا اضافه میکنم، این است که عرصه‌های این پیشرفت را به طور کلی بایستی مشخص کنیم. چهار عرصه‌ی اساسی وجود دارد، که عرصه‌ی زندگی - که شامل عدالت و امنیت و حکومت و رفاه و این چیزها میشود - یکی از این چهار عرصه است. در درجه‌ی اول، پیشرفت در عرصه‌ی فکر است. ما بایستی جامعه را به سمت یک جامعه‌ی متفکر حرکت دهیم؛ این هم درس قرآنی است. شما ببینید در قرآن چقدر «لقوم یتفکرون»، «لقوم یعقلون»، «أفلا یعقلون»، «أفلا یتدبّرون» داریم. ما باید جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی را در جامعه‌ی خودمان به یک حقیقت نمایان و واضح تبدیل کنیم. البته این از مجموعه‌ی نخبگان شروع خواهد شد، بعد سرریز خواهد شد به آحاد مردم. البته این راهبردهائی دارد، الزاماتی دارد. ابزار کار، آموزش و پرورش و رسانه‌هاست؛ که باید در برنامه‌ریزی‌ها این‌ها همه لحاظ شود و بیاید ...» (<http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=10664>)

## تفکر و نحوه شکل‌گیری آن

انسان وقتی با پرسش یا موضوع مجهولی روبرو می‌شود برای پاسخ دادن به پرسش یا معلوم کردن آن مجهول به معلومات خود و ایجاد رابطه‌ای معنی‌دار میان آن‌ها تلاش می‌کند، از این روست که فکر کردن را مرتب کردن معلومات برای دستیابی به مجهول تعریف کرده‌اند. در همین زمینه فیلسوف معروف ایرانی حاج ملا هادی سبزواری در تعریف و توصیف فکر کردن می‌گوید: «فکر کردن مبتنی بر دو حرکت است؛ نخست حرکت از مجهول به سوی

مبادی یا مقدمات معلوم و سپس حرکت از آن مبادی و معلومات به سوی آنچه مورد نظر است و می‌خواهیم به آن دست یابیم» (سبزواری، ۱۳۹۱: ۹).

برخی دیگر از اندیشمندان، فکر کردن را یک فعالیت عقلی در رابطه با معلوماتی می‌دانند که انسان برای رسیدن به مطلوب (علم پیدا کردن به مجهول) آن را در ذهن خود می‌نشانند؛ این فعالیت یا حرکت عقلانی دارای پنج مرحله است (مظفر، ۱۳۸۳: ۲۳):

- ۱- رو به رو شدن با مشکل یا مجهول.
  - ۲- شناخت مشکل یا مجهول فارغ از نوع آن.
  - ۳- حرکت عقل از مشکل یا مجهول به سوی معلوماتی که در ذهن ذخیره شده است.
  - ۴- سازماندهی معلومات موجود، برای یافتن پاسخ و یا برای حل مشکل.
  - ۵- حرکت عقل از معلومات سازمان یافته به سوی مجهول برای معلوم کردن آن.
- البته باید توجه داشت که فکر کردن به طور خاص به سه مرحله پایانی اطلاق می‌گردد. در دو حالت نیز هرگز فکر نخواهیم کرد:

- ۱- نخست هنگامی که نسبت به یک موضوع هیچ چیز نمی‌دانیم.
  - ۲- حالتی که در مورد یک موضوع همه چیز را می‌دانیم.
- پس آنچه در تفکر مهم است و پایه و اساس طرز تلقی و نوع تفکر را تشکیل می‌دهد معلومات و دانسته‌های انسان است که با سازماندهی آن‌ها فرد قادر خواهد بود برای سوال‌ها پاسخ‌هایی را یافته و یا می‌تواند مجهولات را به معلومات تبدیل نماید.

## انواع تفکر

هر تصمیمی نیازمند روش تفکر مناسب خود می‌باشد و اگر سنخیتی بین نوع تصمیم و روش تفکر و اندیشه مورد نیاز آن وجود نداشته باشد، ساختار آن تصمیم و برنامه، کاستی‌هایی را به همراه خواهد داشت که ممکن است در تحقق اهداف مورد نظر نیز تأثیرات منفی بر جای بگذارد.

تفکر را می‌توان به اقسام و اشکال مختلفی تقسیم کرد که هر یک از این اقسام تفکر، می‌تواند برای اخذ تصمیم و یا تدوین برنامه‌ای (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) مورد استفاده قرار بگیرد.

### ۱- تفکر تمثیلی.

هنگامی که برای معلوم نمودن مجهولی به موارد مشابهی که پیش‌تر برخورد شده است روی آورده و بر پایه آن‌ها حکمی درباره مجهول صادر شود و از این طریق سعی گردد به پرسش

مطرح شده پاسخ داده شود، از تفکر تمثیلی استفاده شده است که بیشتر در میان مردم عادی رایج است و از آنجا که یک مورد جزئی را مینا قرار داده و بر پایه آن یک مورد جزئی دیگر را پاسخ می‌دهد، از آن به عنوان تفکر یا استدلال از جزء به جزء رسیدن یا تمثیل یاد می‌کنیم (رایشنباخ<sup>۱</sup>، ۱۳۷۱: ۱۱۱). البته باید توجه داشت که این نوع از تفکر در جایگاه خود ارزشمند بوده و مورد استفاده پژوهش و تحقیق علمی نیز قرار می‌گیرد. برای مثال در فن آموزش، برای تجسم بخشیدن هر چه بهتر مطالب در ذهن مخاطبان و یا در خطابه برای اقناع شنوندگان و نیز در شعر و کلام ادبی، تفکر تمثیلی جایگاهی ویژه دارد.

۲- تفکر استقرایی.

برای حرکت از معلومات جزئی به سوی معلومات کلی و برای دستیابی به نتایج کلی قابل تعمیم از تفکر استقرایی استفاده می‌شود این تفکر به دو صورت «استقرای تام» و «استقرای ناقص» امکان پذیر است:

تفکر استقرایی تام مبتنی بر احاطه داشتن بر تمامی معلومات جزئی و جداگانه‌ای است که در پیوند با نتیجه کلی مورد نظر قرار گرفته و مبنای دستیابی به آن به شمار می‌آید و در مقابل، تفکر استقرایی ناقص مبتنی بر احاطه داشتن بر بخشی از معلومات جزئی و جداگانه‌ای است که در پیوند با نتیجه مورد نظر قرار گرفته و مبنای دستیابی به آن به شمار می‌آید (رایشنباخ، ۱۳۷۱: ۱۱۶).

۳- تفکر قیاسی.

تفکر قیاسی، تفکری مبتنی بر قضایای کلی برای دستیابی به قضیه یا نتیجه‌ای جزئی است؛ به سخن دیگر اگر قضایای کلی را قبلاً پذیرفته و صادق بدانیم، به محض مواجهه با مسأله و مراجعه به آن قضایای کلی، پاسخ‌هایی که فراهم می‌آید به طور اجتناب ناپذیر و ذاتی فرا روی ما قرار گرفته و بایستی به عنوان پاسخ‌های درست پذیرفته شوند (رایشنباخ، ۱۳۷۱: ۱۱۹).

#### ۴- تفکر خلاق و شهودی.

تفکر خلاق، تفکری است که بر مبنای تخیل و شهود استوار است. در این نوع تفکر، متفکر به عرصه ناخودآگاه نیز وارد شده و هنگامی که متفکر با مجهول یا مسأله‌ای مواجه می‌شود، نخست به روشن کردن ابعاد و اجزای آن پرداخته و با توجه به معلومات ذهن خود، برای دستیابی به پاسخ مورد نظر تلاش می‌کند و اگر موفق نشد در می‌یابد که ضرورتاً چنین

نیست که مسأله به خوبی شناخته شده باشد یا مجموعه معلومات فعلی پاسخگوی آن باشد. از این رو از طریق شناسایی هرچه بیشتر مسأله و حذف و اضافه و ترکیب معلومات موجود به تلاش خود ادامه می‌دهد و در این میان نه تنها به نتایج و ایده‌های جدیدی می‌رسد، بلکه به پاسخ پرسش خود و حل مشکل مورد نظر نیز دست می‌یابد.

#### ۵- تفکر سیستمی.

تفکر سیستمی به جای تفکر تحلیلی تجزیه گرا که تفکر تمثیلی، استقرایی و قیاسی مبتنی بر آن هستند، بر تفکر تحلیلی ترکیب گرا تأکید می‌ورزد (امیر مجتبی، ۱۳۸۴: ۳۷). در کنار این تفاوت و ویژگی خاص روشی، امروزه به دلیل پیچیده‌تر شدن جهان پیرامون ما، نیاز به تفکر سیستمی بیشتر شده است. زیرا امروزه پدیده‌هایی بروز کرده‌اند که به دلیل ارتباطات درونی بسیار پیچیده خود، امکان مدیریت فردی بر خود را عملاً از بین برده‌اند. از همین رو، سرعت تغییرات به حدی بالا رفته است که هیچ ذهنی یارای تعقیب آن را ندارد. در چنین شرایطی تفکر سیستمی اسلوبی برای شناخت ساختارهایی است که شرایط و موقعیت‌های پیچیده را به وجود می‌آورند و از طریق آن می‌توان تغییرات عمده و یا ناچیز را تمیز داد (امیر مجتبی، ص ۳۷). تفکر سیستمی محقق را تشویق و ترغیب می‌کند که به تغییر ذهنیت و الگوهای ذهنی خود روی آورده و به جای جستجوی اطلاعات بیشتر، به ساماندهی اطلاعات موجود بپردازد.

#### ۶- تفکر راهبردی.

تفکر راهبردی پایه و مبنای اصلی تغییرات راهبردی به شمار می‌رود. تفکر راهبردی موجب اتخاذ تصمیمات راهبردی می‌گردد و در نهایت هدایت و راهبری یک سازمان را جهت حرکت از وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب راهبری می‌نماید. (استیسی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۱: ۱۳۶). کارکردهای متفاوتی برای تفکر راهبردی ذکر شده است که برخی از این کارکردها در زیر آمده است:

«تفکر استراتژیک نظر بر آینده دارد. در این تفکر گذشته به طور نقادانه مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیرانی که به فضیلت تفکر استراتژیک نایل آمده‌اند، در درک روندهای ناپیدای محیط، که تصویر آینده را نسبت به گذشته دگرگون خواهد کرد مهارت دارند. این تفکر، بر تغییرات ناآشنای بدیع تکیه دارد.» (انسف<sup>۲</sup>، ۱۳۸۱: ۱۲۷).

1 Estaisi

2 Ansof

«تفکر راهبردی، یک نوع دوراندیشی، آینده نگری و روشن بینی عمیقی است که در قالب طرح‌ها و برنامه‌های دقیق راهبردی، موجب تأمین منافع ملی، در زمینه‌های مختلف، در حال و آینده می‌شود. (علیخانی، ۱۳۷۹: ۷)».

«تفکر راهبردی، تفکری آینده نگر است که با نوآوری و خلق راهبردهای ابتکاری مبتنی بر شناخت محیط، چشم انداز بهتری را برای سازمان ترسیم می‌کند. (شهلائی و همکاران ۱۳۸۸: ۶۵)».

### واژه شناسی راهبرد.

در سیر اندیشه‌های مدیریت، نظریه پردازان تعاریف گوناگونی را برای واژه راهبرد ارائه کرده‌اند. هر یک از این تعاریف از خواستگاه‌های متفاوتی به وجود آمده‌اند. بی تردید انتخاب هر یک از آن‌ها، نه تنها مسیر و فرایند برنامه‌ریزان راهبردی، بلکه نتایج برنامه‌های راهبردی را متفاوت ساخته‌اند. راهبرد در اصل و در معنای نخستین خود بیانگر نقشه‌ها و تدابیر بوده است که در طول زمان به دو گونه معرفت یعنی «دانش طرح‌ها و نقشه‌ها» و دیگری به معنای «دانش حرکات و تاکتیک عملیات» اطلاق می‌گردید. ولی به تدریج فقط در مورد اولی به کار رفت و از همین رو، در نخستین تصوّر از راهبرد، آن را شیوه‌ای برای مدیریت صحنه عملیات و برتری در رقابت‌ها و منازعات تلقی می‌کردند. اما در گذر زمان، کلاوزویتس<sup>۱</sup> تا حدودی حوزه و گستره کاربرد راهبرد را موسع‌تر نمود و آن را «فن هدایت نیرو و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها جهت نیل به هدف‌های بزرگ» تعریف کرد. (روشندل، ۱۳۷۰: ۲۳۷)

هر چند این تعریف نسبت به معنای اولیه آن دایره شمول بیشتری را در بر می‌گرفت، ولی این تعریف نیز همچنان راهبرد را بیانگر طرح‌های عملیاتی و تدابیر و هماهنگی‌های کلی در میدان رقابت و نبرد تلقی می‌کرد و کمتر مسائل پیرامونی نبرد را دخیل در امر راهبرد می‌دانست.

لیدل هارت<sup>۲</sup> راهبرد را «هنر (فن) تخصیص و کاربرد ابزار و وسایل دفاعی برای نیل به هدف‌های سیاسی» تلقی کرد و بر این اعتقاد بود که راهبرد باید پلی باشد برای تحقق هدف‌های سیاسی یک کشور - ملت که تأمین امنیت ملی در رأس آن‌ها قرار دارد (روشندل،

<sup>۱</sup> - Clausewitz

<sup>۲</sup> - Liddell hart

۱۳۷۰: ۲۴۱). به واسطه این وسعت مفهومی و معنایی، انجمن تحقیقات وزارت دفاع آمریکا نیز با تسری بخشی بیشتر به معنای این واژه، راهبرد را «علم و فن توسعه و کاربرد قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی یک ملت به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاست‌های ملی و افزایش احتمال پیروزی و تقلیل احتمال شکست» تعریف نمود (فارسی، جلد ۱). بدین ترتیب مفهوم «راهبرد ملی» شکل گرفت که امروزه نیز در مفهوم گسترده‌تری تحت عنوان «راهبرد جامع» یا «راهبرد کلان» نامیده می‌شود. راهبرد جامع بیانگر فن، هنر یا دانش تصمیم‌گیری‌های منظم و حساب شده از طریق اطلاعات در امور سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی است (همان: ۲۳۵).

### گستره مفهوم راهبرد.

گستره مفهومی راهبرد به گونه‌ای است که تعاریف زیر برای آن بیان شده است: زین‌العابدین، اولین همایش مهدویت.

۱. حلقه اتصال منابع و فعالیت‌های سازمان با محیط اطراف به عبارت دیگر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها در محیط و حوزه مأموریت سازمان و تطبیق منابع و مهارت‌های سازمان با آن‌ها.

۲. جهت‌گیری و محدود فعالیت‌های یک سازمان در دراز مدت از سازمان دهی منابع و با لحاظ کردن محیط متغیر و غیر قابل پیش‌بینی سازمان به منظور برآوردن توقعات افراد ذی‌نفع در یک محیط رقابتی.

۳. راه و روش‌هایی که اهداف بلند مدت از طریق آن‌ها محقق می‌شود.

۴. جهت و راه وصول به اهداف.

۵. طرح واحد همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد.

۶. رهنمودهایی در مورد چگونگی اتخاذ تصمیماتی که بر عملکرد بلندمدت سازمان اثر می‌گذارند.

مینتزبرگ نیز در کتاب جنگل راهبرد پنج نوع رویکرد برای راهبرد ذکر کرده است:

۱. راهبرد به عنوان برنامه: نوعی فعالیت آگاهانه که برای مقابله با وضعیت یا رخدادی خاص در آینده، پیش‌بینی می‌شود.



۲. راهبرد به عنوان الگو: الگویی که شما از گذشته به دست می‌آورید. (تأکید بر موفقیت‌ها و عدم تکرار شکست‌ها).

۳. راهبرد به عنوان ترفند: بلوف زدن و یا مانوری زیرکانه در مقابل رقبا به طوری که تصور و جرأت رقابت با شما را نداشته باشند.

۴. راهبرد به عنوان جایگاه: جایگاهی است که سازمان در محیط و بازار به طور انحصاری به دست می‌آورد.

۵. راهبرد به عنوان یک نگرش: تمرکز اصلی به درون سازمان و منابع آن و تأکید به نقاط قوت و ضعف و سعی در رسیدن به آرمان‌ها با استفاده از توان داخلی. این راهبرد هنگامی استفاده می‌شود که سازمان توان و ابزار تعامل با محیط را در اختیار ندارد و یا از سوی محیط رقیب تحریم شده است (مینتزبرگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۵۷).

### تعریف کارکردی راهبرد

هر ساختاری معمولاً راه‌ها و الگوهای مختلفی برای فعالیتهای خود پیش رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آن‌ها را برای هدایت عملیات انتخاب کند. الگوها، شیوه‌ها و گزینه‌هایی را راهبردی می‌نامند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها بپردازند و در نهایت یکی از آن‌ها را به عنوان راهبرد سازمان برگزینند.

راهبرد را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نظر این که سیستم یا نظام قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از لحاظ این که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد، اعم از این که اقدامات مورد نظر باشند یا خیر. از دیدگاه نخست، راهبرد برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف سیستم یا نظام و اجرای مأموریت آن و از نظرگاه دوم راهبرد الگوی پاسخ‌های سیستم یا نظام به محیط خود در طول زمان است.

بنا به نظر اندروز<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) راهبرد «این که سازمان چه کاری را انجام می‌دهد و یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است و یا می‌خواهد باشد» را تعریف، و هدف و وظایف و روش‌های لازم برای تحقق بخشیدن به آن‌ها را مشخص می‌کند. صاحب نظر دیگری به نام دیوید همچون<sup>۳</sup> می‌نویسد: راهبرد برنامه‌ریزی امکانات است که تشخیص و

<sup>۱</sup> Mintsberg

<sup>۲</sup> Androoz

<sup>۳</sup> Daivid Hmpton

آرایش توانایی‌های نظامی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی متفاوت را در بر می‌گیرد (ایگورانسف<sup>۱</sup> و ادوارد<sup>۲</sup>، ۱۳۷۵: ۱۲).

راهبرد در مفهوم چشم‌انداز، به منزله چراغ راهنمایی است برای تصمیم‌گیری‌های اساسی، چون با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت نظام با اطمینان خاطر بیشتری می‌توان قدم برداشت و خطرها را پذیرفت. در این تعریف راهبرد الهام بخش فعالیت‌های کارکنان سازمان است.

بنابراین کارکردهای اصلی راهبرد در این مؤلفه‌ها خلاصه می‌گردد:

- ۱- راهبرد جهت حرکت را مشخص می‌کند.
- ۲- راهبرد کوشش‌ها را متمرکز می‌کند.
- ۳- راهبرد به درک سیستم و تمایز آن با سایر سازمان‌ها کمک می‌کند.
- ۴- راهبرد هماهنگی و هم‌خوانی ایجاد می‌کند.

## انواع راهبرد.

راهبردهای کلان به چهار نوع استراتژی تقسیم می‌شود:

۱. راهبرد پیش‌تاز یا آینده‌نگر: در راهبرد تهاجمی یا آینده‌نگر، نظام‌ها در تولید یا ارائه خدمت و نیز توسعه، نوآور هستند. آن‌ها جسورانه به دنبال فرصت‌های جدید و آماده پذیرش خطرند. نظام‌هایی که از این راهبرد استفاده می‌کنند، از انعطاف‌پذیری، ساختار و تکنولوژیک بالایی برای پاسخ به محیط به شدت در حال تغییر (پویا)، برخوردارند.

۲. راهبرد محافظه‌کارانه: در راهبرد تدافعی یا دفاعی، نظام‌ها به دنبال ایجاد یک محیط و فضای باثبات هستند. در این نوع راهبرد بر کارایی تکنولوژیکی از طریق کاهش مستمر هزینه‌ها تأکید می‌شود. در راهبرد دفاعی اقدامات راهبردی آن‌ها در جهت حفظ وضع موجود یا کاهش تأثیر حرکات تهاجمی رقباست.

۳. راهبرد رقابتی: در راهبرد رقابتی، نظام‌ها در محیطی متغیر فعالیت می‌کنند و همواره منتظر تغییر شرایط و ایجاد فرصت‌های جدید برای کسب مزیت نسبی بیشتر هستند. به عبارت دیگر نظام‌هایی که راهبرد رقابتی را دنبال می‌کنند، به میزان قابل توجهی از عهده درک تغییرات و عدم اطمینان محیطی برمی‌آیند اما منتظرند تا رقبا پاسخ مورد اعتماد و پایداری به موضوع بدهند تا آن‌ها به سرعت آن را بپذیرند و بر طبق آن در برابر محیط

<sup>1</sup> Igor Ansof

<sup>2</sup> Edvard

واکنش نشان دهند. آن‌ها تلاش می‌کنند جایگاه خود را در محیط موجود حفظ کنند و سپس هنگامی که فرصت‌ها برای موفقیت واضح‌تر و روشن‌تر شد، رقیب را دنبال می‌کنند. نظام‌هایی که این راهبرد را انتخاب می‌کنند، در پی به حداقل رساندن ریسک و حداکثر کردن فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها هستند.

۴. راهبرد انفعالی یا واکنشی: در راهبرد انفعالی یا واکنشی، نظام‌ها به تقاضاهای محیطی به صورت ناکارا پاسخ می‌دهند. نوع محیط در این راهبرد محیط باثبات است. نظام‌هایی که از این نوع راهبرد استفاده می‌کنند، در برابر تغییرات محیطی به کندی واکنش نشان می‌دهند و تا هنگامی که تحت فشار نیروهای محیطی قرار نگیرند، تعدیلات اساسی ایجاد نمی‌کنند (کوین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴: ۲۹).

#### مدیریت راهبردی.

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات است. وظیفه‌ای چندگانه که به نظام توانایی دست‌یابی به اهداف بلندمدت خود را می‌بخشد؛ و یا روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در یک نظام را تأمین می‌کند. در مدیریت راهبردی سعی می‌شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه‌ای تنظیم شود که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ کرد (دیوید<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴: ۳۵).

ایگورانسف<sup>۳</sup> معتقد است: «مدیریت راهبردی» برداشت جامعی است در جهت مسئولیت‌پذیری و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن نظام در ارتباط با محیط، جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که متضمن موفقیت مستدام آن باشد و مانع غافلگیری آن در چالش‌ها شود (ایگورانسف و ادوارد<sup>۴</sup>، ۱۳۷۵: ۱۲).

همچنین معتقدند: «مدیریت راهبردی» برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادها و ممتاز سیستم یا نظام را با محیط ارتباط می‌دهد و منظور از آن، تحقق هدف‌های نظام در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است، «مدیریت راهبردی» سکان‌داری کشتی نظام در بهترین فضای اشتیاق و تعهد و رشد بلندمدت درون سیستمی و هدایت آن

---

<sup>1</sup> Queen

<sup>2</sup> Daivid

<sup>3</sup> Igor Ansof

<sup>4</sup> Edvard

از کم خطرترین ولی بارورترین مسیرهای برون سیستمی به سوی هدف‌های بلندمدت نظام است.

### کارکردهای مدیریت راهبردی.

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که مفهوم فعالیت و کارکرد خود را روشن سازد و به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نماید. از نظر تاریخی منفعت اصلی مدیریت راهبردی این بوده است که به سازمان‌های مختلف کمک نماید تا از مجرای استفاده نمودن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر راه یا گزینه‌های راهبردی را انتخاب نمایند و بدین گونه راهبردهای بهتری را تدوین نمایند. برخی از کاربردها و منافع مدیریت راهبردی به شرح زیر است:

- ۱- آگاهی از فرصت‌ها.
- ۲- ارائه دیدگاهی عینی برای بررسی مسائل.
- ۳- به حداقل رساندن شرایط نامطلوب.
- ۴- کاهش وقت و منابع در اصلاح خطاها.
- ۵- تقویت آینده نگری.
- ۶- حمایت از هدف‌های بلند مدت و نگرش خوش بینانه نسبت به تغییر.

### فرایند مدیریت راهبردی.

فرایند مدیریت راهبردی مشتمل بر سه مرحله می‌باشد:

- ۱- تدوین راهبردها.
- ۲- اجرای راهبردها.
- ۳- ارزیابی راهبردها.

مقصود از تدوین راهبرد تعیین مأموریت سازمان و تشخیص تهدیدات و فرصت‌های محیطی و شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و تعیین هدف‌های بلند مدت و در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت می‌باشد.

مسائلی که در زمینه تدوین راهبردها مطرح می‌شود شامل تعیین نوع فعالیت سازمان و شیوه تخصیص منابع و تصمیم‌گیری در باره گسترش یا تنوع بخشی به فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری در مورد ورود به عرصه‌های بین‌المللی و تعیین راهبردهای ادغام و یا مشارکت و در نهایت شیوه مصون ماندن از حرکات تند نهادهای رقیب می‌شود. تصمیماتی که در زمینه

تدوین راهبردها اتخاذ می‌شود سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره نسبتاً بلند مدت فعالیت‌هایی خاص انجام دهد، در حوزه‌های مشخص به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فن‌آوری‌های شناخته شده‌ای استفاده نماید.

منظور از اجرای راهبردها، بسیج کارکنان و مدیران در جهت تحقیق راهبردهای تدوین شده می‌باشد.

موفقیت مرحله اجرای راهبردها، وابستگی مستقیم به مهارت مدیران در ایجاد انگیزه لازم بین کارکنان دارد. در واقع این، نوعی هنر و نه یک علم می‌باشد. به عبارت دیگر، مهارت بالا در ایجاد ارتباطات فردی پیش‌نیاز اصلی اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز راهبرد می‌باشد.

تاکنون فرایندهای مختلفی از سوی صاحب‌نظران مدیریت راهبردی ارائه شده است. اکثر صاحب‌نظران فرایند مدیریت راهبردی را به شکل خاصی طراحی و ارائه نموده‌اند. وجود سه مرحله اصلی تدوین راهبرد و اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد و نیز اجزایی نظیر مأموریت و رسالت سازمان و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و تدوین سیاست‌های اجرایی و تخصیص منابع و تدوین و انتخاب راهبردها و نیز کنترل و نظارت بر اجرای راهبردها از وجوه مشترک این فرایندها محسوب می‌شود.

### شرایط امروز جهانی تفکر راهبردی را توجیه می‌کند.

آنچه مسلم است عصر کنونی و جهانی که ما در حال حاضر در آن زندگی می‌کنیم متأثر از بعضی فرایندهایی است که باید به عنوان متغیرهای اثر گذار از آن‌ها یاد کرد و شاید بتوان فهرستی از این موارد را به شرح زیر معرفی نمود:

- ۱- فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی و تغییر جهان از یک نظام دوقطبی به جهانی که از نظر بعضی، جهانی تک قطبی است و برخی هم اعتقاد به جهانی چند قطبی دارند.
- ۲- پیشرفت سریع و اشباع گونه اطلاعات در سطح جهان به گونه‌ای که در بسیاری از موضوعات دست‌یابی به اطلاعات خیلی سخت نیست.
- ۳- سیاست هم‌پیمان سازی و ایجاد هژمونی در همه امور در بین کشورها.
- ۴- رشد سریع پیمان‌های منطقه‌ای و تولد قدرت‌های منطقه‌ای در همه امور.
- ۵- یکی از ویژگی‌های عمده دنیای کنونی، انفجار جمعیت یا افزایش جمعیت به ویژه در کشورهای توسعه نیافته می‌باشد. نکته قابل توجه در این رابطه این است که

- میزان رشد جمعیت، بر جهان طبیعی، نظم اجتماعی و نظام بین‌المللی که زنجیروار به یکدیگر متصل هستند، به طور مستقیم و غیر مستقیم تأثیر گذاشته است.
- ۶- از ویژگی‌های عمده دوران حاضر، پیشرفت سریع علوم مختلف و فن‌آوری است؛ یعنی عصر انفجار دانش. سرعت تحول علم در عصر ما قابل مقایسه با هیچ یک از اعصار نیست. این عصر، عصر تحولات عظیم ساختاری در انجام فعالیت‌های علمی، عصر ارتباطات شبکه‌ای و پدیدار شدن فرصت‌هایی برای سهیم شدن همگان در دانش بشری است (در عصر حاضر دانایی قدرت است و قدرت دانایی است).
- ۷- بی شک یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های عصر حاضر و مسائلی که امروزه در سطح جهان مطرح و اکثر بخش‌های جامعه را به خود مشغول ساخته است، فرا گرد جهانی شدن و به تعبیری جهانی‌سازی است که نویسندگان و صاحب‌نظران از چشم‌اندازهای مختلف فلسفی، جامعه‌شناختی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به بحث و بررسی در آن و سپس به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر پرداخته‌اند.
- ۸- دسترسی گسترده به سلاح‌های اتمی و طرح مسائل حقوقی در رابطه با دسترسی به سلاح‌های اتمی.
- ۹- افزایش نهادها و نهضت‌های جهانی.
- همه این مسائل به همراه بسیاری از موارد دیگر مثل حقوق بشر، مبارزه با تروریسم، ناکارآمدی مجامع بین‌المللی، مواد مخدر، تغییرات عمده در ساختارهای سازمانی سازمان‌ها، کوچک‌سازی سازمان‌ها، تغییر در روابط و سامانه‌های مدیریتی، عملیات روانی در همه ابعاد و رویکرد دولت‌ها برای استفاده از قدرت نرم به جای قدرت سخت و ... همه به طور مستقیم بر روی راهبردها، اهداف بلند مدت، چشم‌اندازها، سیاست‌ها، اهداف کوتاه مدت و راهکارهای کشورها تأثیرگذار می‌باشد. این شرایط که در واقع همان روندها و رویه‌های موجود در جهان است پارادایم‌های تأثیرگذار بر روابط جوامع، سازمان‌ها و حتی افراد است.
- در این جهان با این همه تغییرات پی در پی و تأثیرات غیر قابل انکار شرایط حاکم بر آن، برای تأثیرگذار بودن و برای نگاهی بلند مدت، بایستی با یک دیدگاه کلی نگر، ضمن شناخت شرایط حاکم بر جهان بایستی تأثیر این شرایط را بر جهان شناخت.
- پارادایم‌ها حاکمان واقعی جهان هستند و راهنمایی برای حل مسائل انسان به شمار می‌روند. هر پارادایم پیش‌فرض‌ها و باورها و برداشت‌های ما را نسبت به موضوعات تعیین می‌کند. هر پارادایم قواعدی را حاکم می‌سازد که تنها با درک عمیق آن‌هاست که موفقیت امکان‌پذیر می‌شود. کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها و باورهای ماست.

مادامی که یک پارادایم حاکم است، قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسایل بشر در اختیار می‌گذارد. هرگاه از این کار بازماند، زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدید دیگری جایگزین خواهد شد.

هنگامی که یک پارادایم جدید ظهور می‌کند، توانمندی‌های متکی بر قواعد پارادایم گذشته از بین خواهد رفت. دوران انتقال پارادایم، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌هاست، زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند.

پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش راهبردی خود ماهیتاً دنبال فرصت‌هاست. برای استفاده از فرصت‌ها می‌بایستی قواعد حاکم را به درستی شناخت.

راهبردهای آگاهانه، راهبردهای خلاقانه، راهبردهای آینده‌نگر، راهبردهای آینده‌ساز، راهبردهای آگاهانه، فرصت‌های خود را از پارادایم جاری می‌گیرند و اساس آن‌ها بر درک فرصت و انتخاب راهکار مناسب استوار است.

پس مهم‌ترین کارکرد تفکر راهبردی، شناخت پارادایم‌ها است، با این دیدگاه و نوع تفکر است که شرایط حاکم بر جهان را می‌توان شناخت، محیط داخلی و خارجی را مورد کنکاش قرار داد، نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید را تشخیص داد، و راه‌های تبدیل نقاط ضعف را به قوت و تهدید را به فرصت تبیین نمود و در نهایت برای بدست آوردن موفقیت و مزیت رقابتی، این تفکر راهبردی است که چاره ساز است.

### نتیجه‌گیری

۱- تفکر هنگامی آغاز می‌شود که انسان احساس نیاز کرده و خواستار حل مشکلی باشد و اگر سوالی وجود نداشته باشد و دغدغه‌ای در میان نباشد، اصولاً تفکری شکل نمی‌گیرد.

۲- نوع مشکل و دغدغه ایجاد شده برای انسان، نوع تفکر را شکل می‌دهد و انسان بر مبنای نوع احساس نیازی که می‌کند به یکی از اشکال تفکر (تمثیلی، استقرایی، قیاسی، خلاقانه، سیستمی و راهبردی) سعی در رفع مشکل می‌نماید.

۳- در یک محیط راهبردی که تفکر راهبردی را می‌طلبد، رهبران راهبردی تربیت میشوند که قادر خواهند بود راهبردی فکر کنند، راهبردی تعامل برقرار نمایند، راهبردی برنامه ریزی کنند، راهبردی تصمیم بگیرند و در نهایت روش رهبری راهبردی را در سازمان خود اعمال نمایند.

۴- جهت حرکت بر مبنای راهبرد بایستی با سازوکار مربوطه به این مهم دست یافت و از کارکردهای مدیریت راهبردی استفاده نمود و به معنای دیگر مهم‌ترین کارکرد مدیریت راهبردی تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهایی است که حاصل ایجاد پیوند و ارتباط میان چهار عامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌باشد که حاصل این پیوند و رابطه ایجاد مزیت رقابتی پایدار و کسب برتری در برابر رقبا است.

۵- تفکر راهبردی قادر است در آجا موجب ایجاد فرماندهی و کنترل راهبردی، سازماندهی راهبردی، اطلاعات راهبردی، عملیات راهبردی، آماد و پشتیبانی راهبردی، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش راهبردی و... گردد، و بدیهی است هنگامی که عملیات و تاکتیک از راهبرد نشأت گرفته باشد از برش و تأثیر گذاری مناسبی برخوردار خواهد بود.

۶- ارتش جمهوری اسلامی ایران برای دستیابی به چشم انداز ۱۴۰۴ و تدابیر فرمانده معظم کل قوا حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که اهداف بلند و جهانی را ترسیم نموده‌اند بایستی تفکری را برای مسئولین و کارکنان خود در نظر بگیرد تا فهم اهداف طولانی را با محیط فعلی آن را در پی داشته باشد.

۷- شرایط کنونی ارتش جمهوری اسلامی ایران به گونه‌ای است که در یک محیط راهبردی مشغول انجام رسالت و مأموریت خود می‌باشد (حرکت در مسیر چشم‌انداز ۱۴۰۴ و برنامه‌های توسعه مؤید این مطلب است).

۸- بررسی محیط داخلی و خارجی موجود، با توجه با پارادایم‌های حاکم (هم در محیط داخلی و هم در محیط خارجی) نشان از آن دارد که ارتش جمهوری اسلامی ایران در یک محیط رقابتی قرار داشته و بدیهی است در این شرایط اصولی‌ترین خط مشی‌ها برای آجا بایستی بر مبنای راهبردهای منطقی اتخاذ شود.

۹- برای نهادینه کردن مدیریت راهبردی در آجا نیاز به ایجاد، گسترش و نهادینه کردن تفکر راهبردی در کارکنان آجا، اعم از سطوح بالایی (برای رهبری راهبردی و تدوین راهبردها)، میانی (برای اجرای راهبردها و ارزیابی آن) و پایین (برای اقدام در جهت اجرای راهبردها) سازمان می‌باشد.

## منابع و ماخذ

- ۱- استیسی، دی. رالف، (۱۳۸۰) تفکر استراتژیک در سازمان، ترجمه محسن قدمی، تهران، انتشارات، مؤسسه پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.



ضرورت ایجاد و تقویت تفکر راهبردی در کارکنان آجا ..... ۱۲۵

- ۲- امیر مجتبی، (۱۳۸۴) نقش و تبیین جایگاه جامع نگری در سازمان، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، (قابل دسترسی در سایت [http://www.bashgah.net/fa/content/print\\_version/24261](http://www.bashgah.net/fa/content/print_version/24261))
- ۳- انسف، اچ ایگور و مک دانل، ادواردجی، (۱۳۸۱) استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، جلد ۱.
- ۴- ایگورانسف و جی ادوارد، (۱۳۷۵) مدیریت راهبردی، مترجم عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت.
- ۵- خمینی، روح الله، ۱۳۸۹، انتشارات حفظ آثار حضرت امام خمینی(ره)، صحیفه امام، جلد ۲۱
- ۶- دیوید، فرد، (۱۳۸۴) مدیریت راهبردی، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی،
- ۷- رایشنباخ، هانس، (۱۳۷۱) پیدایش فلسفه علم، ترجمه موسی اکرمی، انتشارات علمی فرهنگی
- ۸- روشن‌دل، جلیل (۱۳۷۰) تحول در مفهوم راهبرد، مجموعه مقالات اولین سمینار بررسی تحول مفاهیم، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه، چاپ اول.
- ۹- زین‌العابدین، مهدی، (۱۳۸۸) مروری بر مفهوم راهبرد، تهران، اولین همایش بین‌المللی دکترین مهدویت
- ۱۰- سبزواری حاج ملا هادی (۱۳۹۱) دروس شرح منظومه منطق حاج ملاهادی سبزواری، قم: انتشارات دارالشفاء، چاپ سنگی.
- ۱۱- شهلائی، ناصر و مهرنیا، احمد و ولیوندزمانی، حسین، (۱۳۸۸) نظریه‌های راهبردی، تهران انتشارات دافوس آجا،
- ۱۲- فارسی، جلال‌الدین، (۱۳۶۳) راهبرد ملی، گزارش سمینار، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه، جلد اول.
- ۱۳- علیخانی، عباسعلی (۱۳۷۹) تفکر راهبردی، فصلنامه مطالعات دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی، شماره ۷.
- ۱۴- مظفر، محمدرضا، (۱۳۸۳) المنطق، تهران، انتشارات فیروز آبادی.
- ۱۵- منیتزبرگ و دیگران، هنری، (۱۳۸۴) ترجمه احمدپور داریانی، تهران، نشر پردیس.
- ۱۶- ویین، جیمز براین (۱۳۷۶) مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی،

17- <http://hvm.ir/print.asp?id=32961>

18- <http://farsi.khamenei.ir/>