

گزارش تفصیلی همایش سراسری مدیران ستادی و روسای شعب بانک توسعه صادرات



خود نیازمند به تامین سرمایه در گردش در زمان و فصل مناسب هستند.

دکتر پرویزیان ضمن تاکید بر تفاوت میان ریسک پذیری و تخلف گفت: پاسخگویی به نیازهای مشتریان نیازمند قدرت عمل و سرعت تصمیم گیری است.

وی در ادامه گفت: استراتژی بانک، تامین سرمایه در گردش واحد های تولیدی است و در کنار این باید به سمت حداقل معوقات حرکت کنیم.

توجه به راهکارهای افزایش سطح خدمات بین المللی

دکتر کورش پرویزیان ضرورت مسئولیت پذیری و اهتمام بیشتر همه مدیران، روسای شعب و کارکنان بانک توسعه صادرات ایران برای افزایش سطح خدمات بین المللی بانک را دو چندان عنوان کرد.

وی افزود: علاوه بر مراقبت از سطح خدمات بین المللی و حفظ برند بانک توسعه صادرات ایران، باید به صادرکنندگان کشور اطمینان داده شود که در بازارهای جهانی همراه آنان هستیم.

مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران از اقدامات جدید برای تکمیل فرآیند افتتاح شعب خارج از کشور این بانک خبر داد.

وی یادآور شد: برای شعب جدید التاسیس بانک در برخی از استانها باید شعبه معین مشخص شود تا تجربیات خود در مسائل اعتباری و تامین مالی صادرکنندگان نوپا در اختیار آنان قرار دهند.

دکتر اکبری: رشد ۱۷ درصدی مانده تسهیلات بانک توسعه صادرات ایران

مدیر امور مالی بانک توسعه صادرات ایران در سخنرانی خود با تشریح صورتهای مالی بانک در شش ماهه نخست امسال در مقایسه با پایان سال ۱۳۸۷، از رشد ۱۷ درصدی مانده تسهیلات بانک توسعه صادرات ایران خبر داد که این رشد شامل تسهیلات بین بانکی نمی شود.

همایش سراسر مدیران و روسای بانک توسعه صادرات ایران متشکل از ۴ پانل و یک نشست تخصصی بانکداری بین الملل برگزار شد و رییس سازمان بازرسی کل کشور میهمان روز دوم همایش بود.

به گزارش روابط عمومی بانک توسعه صادرات ایران، دکتر پرویزیان در ابتدای سخنرانی افتتاحیه همایش گفت: با هدف استفاده بهتر از فرصت باقیمانده تا پایان سال جاری این همایش با تاکید بر سه محور توجه به مصارف و منابع، مطالبات معوق و محدودیت های بین المللی برگزار می شود.

لزوم مدیریت صحیح منابع و مصارف در سال اصلاح الگوی مصرف

مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران با یادآوری سخنان رهبر معظم انقلاب در ابتدای سال جاری و نامگذاری آن به عنوان " سال حرکت به سوی اصلاح الگوی مصرف" از سوی ایشان گفت: لزوم توجه به اخلاق اسلامی باعث می شود که بر منابع و مصارف در بانک توجه جدی نموده و از برخی ظرفیت ها استفاده های بالاتری صورت پذیرد.

دکتر پرویزیان با عنوان اینکه عملکرد شعب بانک در هر یک از استانها، بازتابی از عملکرد کلان بانک است گفت: منابع کمیابی در اختیار بانک توسعه صادرات ایران قرار دارد و باید بیشترین استفاده از آنها برای خدمات مشتریان صادراتی صورت پذیرد.

کنترل معوقات در کنار ریسک پذیری معقول

مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران با اشاره به ضرورت ریسک پذیری معقول و هوشمندانه مدیران و روسای شعب این بانک گفت: باید پاسخگویی صادرکنندگانی باشیم که برای ادامه روند صادرات

این بانک میزان اختیارات شعب منتخب این بانک را برای پرداخت تسهیلات تا دو برابر افزایش داد.

به گزارش روابط عمومی بانک توسعه صادرات ایران، پانل تخصصی بررسی مسائل شعب بانک توسعه صادرات ایران به ریاست دکتر پرویزیان و با حضور پنج تن از روسای شعب این بانک تشکیل شد. دکتر پرویزیان در اولین پانل تخصصی همایش مذکور تاکید کرد: شعب بانک توسعه صادرات ایران در سراسر کشور که سرانه سودآوری مثبت و قابل قبول و حداقل مطالبات معوق را دارند می توانند تا دو برابر میزان اختیارات قبلی تسهیلات به صادرکنندگان کشور پرداخت نمایند.

بنابراین گزارش، دکتر کورش پرویزیان با اشاره به ترکیب وثایق بانک توسعه صادرات ایران برای پرداخت تسهیلات گفت: تغییر در ترکیب وثایق اخذ شده ضروری به نظر می رسد و سهم ضمانت نامه صادرشده صندوق ضمانت صادرات ایران را می توان در میان وثایق موجود افزایش داد.

مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران یادآور شد: در جاهایی که امکان استفاده از اعتبارات اسنادی و سایر اسناد وصولی وجود ندارد، قراردادهای صادراتی که تحت پوشش صندوق ضمانت صادرات ایران قرار دارند مبنای عمل بانک قرار می گیرند.

وی در بخشی دیگر از سخنان خود در پانل تخصصی مسائل شعب بانک توسعه صادرات ایران افزود: برای مشتریان برجسته و نمونه ای که توسط شعب این بانک معرفی می شوند، میزان اختیارات بالاتری برای شعب مصوب می شود و در اختیار آنان قرار می گیرد.



دکتر نیکزاد در دومین پانل همایش : برگزاری سمینارهای منطقه ای با حضور مدیران

عضو هیات مدیره بانک توسعه صادرات ایران در دومین پانل همایش که به منظور بررسی مسائل پشتیبانی و منابع انسانی در بانک تشکیل شد پیشنهاد برگزاری سمینارهای منطقه ای در کنار همایش های سراسری را مطرح کرد.

دکتر میرسعید نیکزاد لاریجانی با تاکید بر نقش روسای شعب بانک توسعه صادرات ایران برای پیگیری مسائل تامین مالی صادرات استانها گفت : با توجه به تعداد شعب این بانک در سراسر کشور، روسای

دکتر اکبری در ادامه افزود :سپرده های ارزی بانک توسعه صادرات ایران نسبت به پایان سال گذشته ۱۴ درصد رشد کرده است.

آقای مهندس علوی : افتتاح هشت شعبه بانک توسعه صادرات ایران تا پایان سال

مدیر امور شعب و خدمات مشتریان بانک توسعه صادرات ایران با اعلام خبر راه اندازی هشت شعبه دیگر این بانک گفت: پس از افتتاح شعبه ایلام و سمنان در نیمه اول سال، شعب شهرکرد، قزوین، اردبیل، سنندج و بیرجند تا پایان سال جاری افتتاح می شود.

آقای محسن علوی با اشاره به تفاهمنامه همکاری میان بانک توسعه صادرات ایران و بانک ملی در قالب "طرح خدمت" اظهار امیدواری کرد که با توجه به گستردگی شعب بانک ملی، دریافت و پرداخت های صادرکنندگان در سراسر کشور تسهیل شود.

وی در ادامه اعلام کرد :برای اولین بار در بانک توسعه صادرات ایران، خانم فریبا نادریان به عنوان اولین رئیس شعبه زن به ریاست شعبه اهواز منصوب شده است.

آقای علوی با اشاره به ۱۷ سفر استانی مدیرعامل و اعضای هیات مدیره بانک توسعه صادرات ایران در شش ماهه نخست سال آن را بخشی از استراتژی بانک برای کوتاه تر نمودن روند اعطای تسهیلات شعب و آشنایی با مسائل صادرات استانها عنوان کرد.

آقای ایرجی : صدور کارنامه شش ماهه شعب بانک

مدیر امور برنامه ریزی و توسعه بانک توسعه صادرات ایران با ارائه کارنامه شعب بر حسب ۱۰ شاخص عملکردی، تحقق ۹۱ درصدی اهداف بانک در شش ماهه نخست سال را اعلام نمود.

آغاز به کار پانل های تخصصی:



دکتر پرویزیان در پانل شعب: دو برابر شدن اختیار پرداخت تسهیلات در شعب منتخب

مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران طی تصمیمی در پانل تخصصی مسائل شعب دومین همایش سراسر مدیران ستادی و روسای شعب

غیرجاری تا پایان مهرماه سالجاری ۱۰۰درصد جرایم دیرکرد، تا بیست و دوم بهمن ماه ۷۵ درصد و تا بیست و دوم اسفندماه ۳۸۸، ۵۰ درصد جرایم تاخیر بخشوده می شود.

مدیر امور اعتبارات بانک در بر لزوم آموزش اعتباری شعب جدید التاسیس تاکید کرد.

وی افزود: جلسات دائمی شعب جدید التاسیس با اتاق بازرگانی استانها ضروری است تا خدمات بانک را صادرکنندگان استان معرفی و پتانسیل های استان را فعال کنند.



شعب به عنوان مدیران استانی بانک، فقط منتقل کننده مشکلات نیستند، بلکه در پیگیری و رفع موافق صادرات آن منطقه نقش عمده ای دارند.



دکتر هراتی نیک : لزوم تنظیم مدارک مصوبات اعتباری قبل از سفرهای استانی

سومین پانل همایش با عنوان بررسی فعالیت های تخصصی بانک با حضور عضو هیات مدیره و مدیران امور اعتبارات، بین الملل، حقوقی و مالی و برنامه ریزی تشکیل شد.

پانل مسائل نظارتی

پانل بررسی مسائل نظارتی با ریاست و با سخنان آقای دکتر عیوضلو آغاز به کار کرد. وی دقت و صحت در عملیات بانکی، سلامت رفتاری و رعایت اخلاق حرفه ای و نظارت های کلان و خرد مدیران را در بحث نظارت پراهمیت تلقی کرد.

عضو هیات مدیره بانک توسعه صادرات ایران، توجه همه مدیران بانک را به ریسک تطبیق یا ریسک عدم انجام عملیات صحیح جلب نمود.



دکتر مجتبی هراتی نیک تاکید کرد: تصمیم های اعتباری هیات مدیره در سفرهای استانی، فرصت مغتنمی را برای شعب بانک فراهم می کند و باید قبل از این سفرها مدارک مربوط به مصوبات اعتباری را تنظیم نمایند تا در زمان کوتاهتری به این پرونده رسیدگی شود.

وی تکمیل فرم اطلاعات اعتباری مشتریان را برای تکمیل پرونده های اعتباری آنان ضروری عنوان کرد.

عضو هیات مدیره بانک توسعه صادرات ایران درخواست کرد: روسای شعب با توجه به شرایط و تجربه استانها، در تدوین و اصلاح دستورالعمل ها همیاری و کمک نمایند.

آقای فلاح فر: تفویض اختیار بخشودگی جرایم تاخیر مطالبات غیر جاری به شعب بانک

مدیر امور اعتبارات بانک در پانل فعالیت های تخصصی بانک اعلام کرد: اختیار بخشودگی جرایم تاخیر مطالبات غیر جاری تا سقف ۱۰۰ میلیون ریال با ابلاغ مصوبه ای به شعب این بانک تفویض شده است.

آقای احتشام فلاح فر یادآور شد: در صورت تسویه کامل بدهی



حجت الاسلام پورمحمدی در همایش مدیران و روسای

شعب بانک توسعه صادرات:

زیادی دستگاه‌های نظارتی خود یک مشکل شده است

به موفقیت رسیده اند آگزم بانکهای موفق داشته اند.

نیاز به ساماندهی و برخورداری از اقتصاد سالم

وی با اشاره به اهمیت مباحث اقتصادی و بانکی برای کشور گفت: در کشور ما به دو دلیل عمده این توجه باید بیشتر باشد. نخست این که یک سری عقب‌ماندگی‌ها و کاستی‌های مزمن در کشور داریم و در کنارش مطالبات فزاینده به دلیل جوان بودن جامعه که این مطالبات در ساز و کارهای اقتصادی و محیط کسب و کار و فعالیت‌های این چنینی باید رقم بخورد. رئیس سازمان بازرسی کل کشور اظهار داشت: باید برای تأمین مطالبات و خواسته‌ها تلاش مضاعفی داشته باشیم و این را باید به اصل نیاز به ساماندهی و برخورداری از اقتصاد سالم و روبه‌شد اضافه کنیم.

تحریم‌ها و مضایقی که برای ما ایجاد کردند و در آینده نیز به دنبال طراحی مضیقه‌های بیشتری نیز هستند به ما می‌گویند که به محور فعالیت‌های پولی، بانکی و اقتصادی باید توجه بیشتری کنیم

آقای پورمحمدی با اشاره به تحریم‌هایی که به کشور تحمیل شده است، گفت: تحریم‌ها و مضایقی که برای ما ایجاد کردند و در آینده نیز به دنبال طراحی مضیقه‌های بیشتری نیز هستند به ما می‌گویند که به محور فعالیت‌های پولی، بانکی و اقتصادی باید توجه بیشتری کنیم. وی خاطر نشان کرد: تحلیل‌ها و قضاوت‌های شرایط فعلی را نه در مقطع "زمانی" می‌توانیم برش بزنیم و نه می‌توانیم برش "موضوعی" از این قضا با داشته باشیم. بلکه موضوعات مختلفی که در این وضعیت تأثیرگذار است باید مورد بررسی قرار داد. همچنین همه مسایل و مشکلات در یک مقطع زمانی به وجود نیامده بلکه در گذشت زمان فراز و فرود داشته است. الان مقطعی است که مشکلات اقتصادی در هم تنیده شده و مشکلات و مسایل متفاوتی را به وجود آورده است.

حجت‌الاسلام والمسلمین آقای مصطفی پورمحمدی رئیس سازمان بازرسی کل کشور با حضور در همایش سراسری مدیران ستادی و روسای شعب بانک توسعه صادرات ایران سخنان مهمی در خصوص افزایش سرمایه بانکها، وصول مطالبات معوق و انتظارات از سیستم بانکی بیان داشت که مشروح این سخنان را در ادامه می‌خوانید.

آقای پورمحمدی در جمع مدیران و روسای شعب بانک توسعه صادرات:

باید نسبت به مسائل اقتصادی و فعالیت‌های پولی و بانکی توجه بیشتری صورت گیرد

حجت‌الاسلام والمسلمین آقای مصطفی پورمحمدی رئیس سازمان بازرسی کل کشور با حضور در همایش سراسری مدیران ستادی و روسای شعب بانک توسعه صادرات ایران سخنان مهمی در خصوص افزایش سرمایه بانکها، وصول مطالبات معوق و انتظارات از سیستم بانکی بیان داشت

رئیس سازمان بازرسی کل کشور افزایش سرمایه بانکها را ضروری دانست و گفت: این افزایش سرمایه صرفاً باید در مصارف خاصی همچون سرمایه‌گذاری خارجی یا مصارف تولیدی صنعتی بکار گرفته شود. به گزارش روابط عمومی بانک توسعه صادرات ایران، حجت‌الاسلام والمسلمین مصطفی پورمحمدی در آخرین روز همایش سراسری مدیران ستادی و روسای شعب بانک توسعه صادرات ایران که پیش از ظهر پنجشنبه ۱۶ مهر در ساختمان مرکزی این بانک برگزار شد، با بیان این مطلب گفت: برای افزایش سرمایه بانکها باید فرمول خاص آن رعایت شود. این افزایش سرمایه باید صرفاً ارزی، و در مصارف خاصی همچون سرمایه‌گذاری خارجی یا مصارف تولیدی صنعتی بکار گرفته شده تا چرخش ریالی که به افزایش نقدینگی منجر می‌شود را بتوان کنترل کرد.

بانک توسعه صادرات ایران، بانکی موفق و فعال

وی بانک توسعه صادرات ایران را بانک موفق و فعالی دانست و گفت: نقش بانک توسعه صادرات ایران برای کشور در زمینه‌های اشتغال و تولید صادراتی بسیار مهم و مؤثر است. رئیس سازمان بازرسی کل کشور گفت: کشورهایی که در توسعه صادرات

سیستم بانکی موتور پیشرفت جامعه

آقای پورمحمدی افزود: اقتصاد و سیستم بانکی ما که به عنوان موتور پیشرفت جامعه عمل می‌کند از این مشکلات رنج می‌برد و نارسایی جدی دارد؛ و باید بدین مطلب اذعان و اعتراف کنیم.

وی تأکید کرد باید دریافت که مشکلات از چه جنسی است، از کجا ناشی شده و عوامل تحریک‌کننده و بسترساز آن کدامند. در این زمینه اختلاف است. دوستان در سیستم بانکی و فعالان اقتصادی حوزه دولتی، فعالان اقتصادی بخش خصوصی و برخی دیگر که مستقل از این حوزه عمل می‌کنند هر کدام قضاوت متفاوتی در این باره دارند و اینجا محل بحث، گفتگو و اختلاف است.

رئیس سازمان بازرسی کل کشور گفت: باید برای درمان بیماری و شناخت آن چاره‌ای اندیشید. به عنوان مثال یک موقع بیماری ناشی از مسایل روانی و در حوزه مجازی است که درمان و ترتیبات خاص خود را می‌طلبد اما اگر سیستم بانکی به درمانی از جنس اتاق عمل نیازمند است حتماً ترتیبات و اقدامات درمانی و پزشکی خاص خود را می‌طلبد و به هر پزشک و چاقوی جراحی نمی‌توان تمکین کرد.

نبود مدیریت موثر بر اقلام دارایی،

ضعف مراحل بررسی‌های اعطایی، فقدان

دقت لازم در بررسی اعتبار ضامنین و

پایین بودن نرخ خسارت تأخیر نمونه‌هایی

از عوامل درونی هست که باعث ایجاد

مطالبات معوق می‌شود

پیچیدگی حل مسایل معوقات

وی گفت: مسایل مربوط به معوقات، پیچیده است و درمان یکه و بسیط ندارد و حتماً ترتیبات و محاسبات وسیع نیاز دارد. حال آیا می‌شود برای درمان آن یک نسخه پیچید و مشکل معوقات را یکجا حل کرد؟

آقای پورمحمدی به میزان مطالبات معوق بانکی در سالهای ۸۳ تا ۸۶ اشاره و خاطر نشان کرد: فهم مطالبات معوق بانک‌های دولتی به استثنای یک بانک دولتی از کل تسهیلات پرداختی در سالهای ۸۳، ۸۴، ۸۵ و ۸۶ به ترتیب ۱۰،۶، ۱۴،۳، ۱۵،۳، ۱۵،۳ است. این در حالی است که میانگین جهانی که قابل قبول است، ۳ تا ۵ درصد است. با این حساب میزان مطالبات معوق ما چیزی حدود سه تا پنج برابر میزان جهانی است.

رئیس سازمان بازرسی کل کشور تصریح کرد: با این توضیحاتی که داده شد، این بیماری با یک نسخه علاج نمی‌شود. نیاز به جراحی وسیع دارد و این طور هم نیست که اگر با چاقوی جراحی غده معوقات را بیرون آوریم مشکلات را حل کردیم. نسنجیده و حساب نشده عمل کردن در این امر پیامدهای زیادی به دنبال دارد. رئیس سازمان بازرسی کل کشور گفت: وصول مطالبات معوق بانکی نیازمند راهکاری همه‌جانبه، دقیق و کارشناسی شده است.

علل معوق شدن مطالبات

رئیس سازمان بازرسی کل کشور گفت: برخی از معوقات بابت بخشودگی‌ها، ناشی از خشکسالی‌ها یا عوارض طبیعی و مشکلاتی است که پیش آمده و دولت آنها را پذیرفت و این یک اختیار دولتی است. و بخشی از معوقات هم متعلق به بدهی دولت به سیستم بانکی است.

*دستگاه قضایی برای رسیدگی به شکایات بانک‌ها در مورد معوقات همت کند

*افزایش سرمایه بانکها ضروری است

*مجلس نسبت به بانک‌ها توجه بیشتری داشته باشد

*برای یک موضوع چند دستگاه نظارتی وارد میدان می‌شوند

*مدیریت بدون دولت الکترونیک ناکام و ناتمام است

*بی‌توجهی به معوقات در حال تبدیل شدن به فرهنگ است

رئیس سازمان بازرسی کل کشور به عوامل "درون سازمانی" که باعث معوق شدن مطالبات می‌شود، اشاره کرد و گفت: نبود مدیریت موثر بر اقلام دارایی، ضعف مراحل بررسی‌های اعطایی، فقدان دقت لازم در بررسی اعتبار ضامنین و پایین بودن نرخ خسارت تأخیر نمونه‌هایی از عوامل درونی هست که باعث ایجاد مطالبات معوق می‌شود.

وی همچنین در خصوص عوامل "برون‌سازمانی" معوق شدن مطالبات گفت: مصوبات استمهال، الزام بانک‌ها به تسهیلات تکلیفی، عدم اخذ وثایق ملکی، شفاف نبودن بخشنامه بخشودگی جرایم و کندی رسیدگی در محاکم قضایی از جمله این عوامل است.

وی در ادامه یادآور شد: انشاءالله دستگاه قضایی به شکایات بانکها زودتر رسیدگی کند، هرچند که خود بانک‌ها هم بخاطر رعایت حال مشتری‌هایشان در مواردی همکاری نمی‌کنند.

رئیس سازمان بازرسی کل کشور با اشاره به گزارش تهیه شده از سوی این سازمان در رابطه با معوقات خاطر نشان کرد: موارد ۱۵۰ میلیارد تومانی و ۶۰ میلیارد تومانی نمونه‌هایی از معوقات بخش غیر دولتی است و موارد ۸۸۰ میلیارد تومانی، ۳۵۳ میلیارد تومانی، ۱۷۱ میلیارد تومانی و ۹۷ میلیارد تومانی نیز نمونه‌هایی از معوقه‌های بخش دولتی به بانک‌ها است.

رئیس سازمان بازرسی کل کشور خاطر نشان کرد: حرف زدن و گفتن را همه بلدند، هر کسی می‌تواند بحر طولی از مسایل و مشکلات را عنوان کند اما مهم آن است که چگونه عمل کنیم.

وی تصریح کرد: باید مشکلات را اولویت بندی کرد. اگر مثلاً چند تا مشکل مهم در جامعه داریم باید تعدادی از آن را در اولویت قرار دهیم.

راهکاری برای افزایش سرمایه بانکها

آقای پورمحمدی گفت: پیشنهادی در دولت مطرح و به مجلس ارایه شده که دولت بدهی اش را به بانکها بدهد و این مطالبات به صورت افزایش سرمایه بانکها لحاظ شود، که این نیز مورد تأیید سازمان بازرسی کل کشور است

وی با طرح چند سؤال افزود: اگر این پول به سیستم بانکی بیاید تبدیل به چه می‌شود؟ چقدر گردش پیدا می‌کند؟ آیا تبدیل به افزایش نقدینگی نمی‌شود؟ آیا در شرایط فعلی نقدینگی را افزایش دادن به نفع کشور می‌باشد؟

وی در پاسخ به این سوال گفت: برای افزایش سرمایه بانکها باید فرمول خاص آن رعایت شود. این افزایش سرمایه باید صرفاً ارزی، و در مصارف خاصی همچون سرمایه‌گذاری خارجی یا مصارف تولیدی صنعتی بکار گرفته شده تا چرخش ریالی که به افزایش نقدینگی منجر می‌شود را بتوان

کنترل کرد.

مشکلات تعدد دستگاه‌های نظارتی

آقای پورمحمدی به راه‌اندازی شورای عالی نظارت اشاره کرد و گفت: نیازمند مرجع ملی نظارت هستیم تا مواردی که بازرسی می‌شود مورد قبول همه باشد و کسی در آن تردید نکند. به همین منظور شورای دستگاه‌های نظارتی کشور تشکیل شد.

وی با انتقاد از تعدد دستگاه‌های نظارتی گفت: الان دستگاه‌های نظارتی زیادی هستند و این خود مشکل بزرگی شده، چون هزینه‌های زیادی صرف می‌شود و این در حالی است که ما نظارت می‌کنیم تا هزینه‌ها پایین بیاید و بهره‌وری بالا رود. پس چرا ما خود هزینه زیادی مصرف کنیم. وی افزود: مطلب بعدی این‌که رقابت بر سر بررسی موضوعات ایجاد می‌شود و دستگاه‌ها باید در آن واحد پاسخگوی چندین دستگاه نظارتی باشند. این مسأله موجب می‌شود که از موضوعات مهم دیگر غافل باشیم.

وی گفت: امیدواریم با تشکیل شورای عالی نظارتی، رفت و آمدها و مزاحمت‌ها را برای دستگاه‌ها کمتر کنیم و این در عمل باعث می‌شود تا پوشش نظارتی در کشور گسترده‌تر شود.

درخواست سازمان بازرسی کل کشور از دولت و مجلس

آقای پورمحمدی خاطر نشان کرد: در این موضوعات از مجلس محترم می‌خواهیم که در وضع مقررات و افزایش سرمایه با جدیت به بانک‌ها توجه داشته باشد و از دولت محترم هم درخواست می‌کنیم به بانک‌ها با نگاهی کارشناسی و حرفه‌ای نگاه کنند و تکالیف غیر حرفه‌ای که نظام بانکی و مالی را مختل می‌کند اعمال نکنند.

وی ادامه داد: بسیاری از تکالیف بر اساس اطلاعات واقعی نیست و عددها و رقم‌هایش دقیق نیست. همچنین برخی از همین تصمیم‌گیری‌ها با نگاه کاملاً کارشناسی صورت نگرفت و فقط برای مقطع خاص بوده که این امر پیامدهای جدی دارد.

آقای پورمحمدی اهمیت و حساسیت حوزه مالی را یادآور شد و گفت: حوزه مالی نیاز به دقت و کارشناسی دارد. وقتی بحث کارشناسی پیش می‌آید باید اجازه داد همه صحبت کنند تا به بهترین و جامع‌ترین تصمیم برسیم.

انتظارات سازمان بازرسی کل کشور از سیستم بانکی

وی افزود: اولین حرف ما این است که سیستم بانکی در مقام مقایسه، از نظامات بانکی دنیا فاصله زیادی دارد. ما با چنین اقتصادی در دنیا حرکت می‌کنیم و اولین عارضه‌اش هزینه بالای قیمت تمام‌شده خدمات است. وی خواستار کاهش هزینه‌های داخلی در بانک‌ها شد و گفت: در ارائه خدمات نباید گران‌فروشی کرد. هزینه خدمات تمام‌شده بانکی ما چهار تا پنج برابر هزینه تمام‌شده همان خدمات در دنیا است.

رئیس سازمان بازرسی کل کشور تأکید کرد: سیستم بانکی نسبت به وصول معوقات، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی باید جدی باشد. این موضوع تبدیل به فرهنگ می‌شود که نسبت به معوقات بی‌توجه باشیم. هر چند که ادارات حقوقی بانک‌ها در وصول معوقات تلاش جدی نمی‌کند.

تقویت نظارت درون و برون سیستمی

رئیس سازمان بازرسی کل کشور بخش دیگر سخنان خود را به اهمیت نظارت اختصاص داد و گفت: معتقدیم نظارت دو حوزه اساسی دارد که اگر در این دو حوزه خوب عمل نشود، در حوزه سوم هم خوب عمل نخواهد شد. نخست این‌که باید به نظارت درون سیستمی اهمیت داده شود.

وی افزود: ما نیامده‌ایم که اعمال فشار کنیم یا فقط مطلب و گزارش این‌چنینی تهیه کنیم. کارایی و اثربخشی نظارت درون سیستمی خیلی زیاد است. چون هزینه و تبعات این نوع نظارت کمتر و میزان پذیرش آن بیشتر است.

اهمیت نظارت بر افکار عمومی و نظارت رسانه‌ای

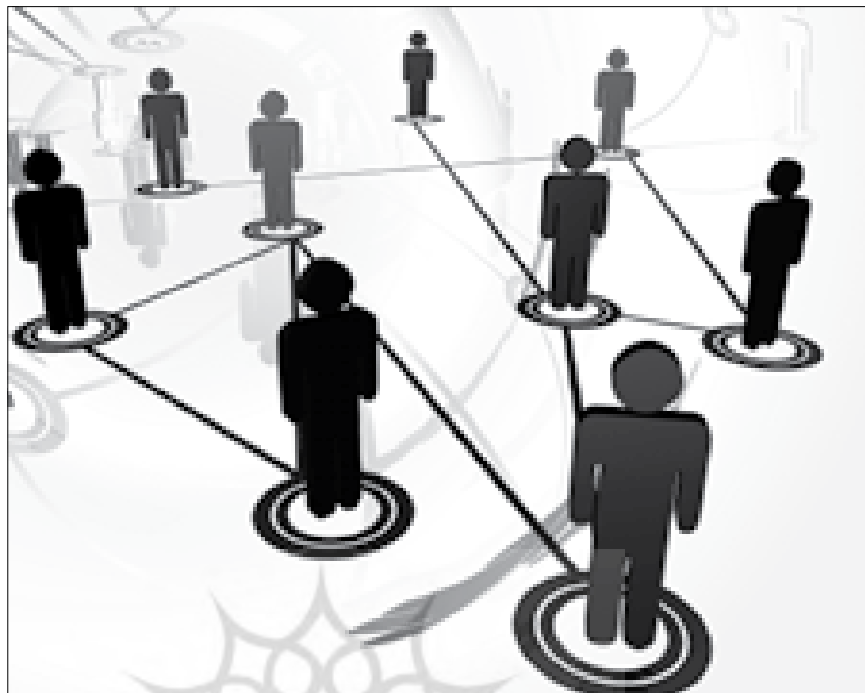
وی نظارت افکار عمومی و جایگاه رسانه‌ای را مهم دانست که بیش از نظارت درون و برون سیستمی تأثیرگذار است. وی افزود: در این زمینه رسانه‌ها باید فعال شوند. البته این دغدغه وجود دارد و آن این‌که رسانه‌ها نباید موضوعات غیرحساس را حساس و فرعی را اصلی جلوه دهند.

باید همه چرخه‌های اداری کشور در سیستم‌هایی ضبط و ثبت شود و تعاملات نیز تعریف شده باشد. ضمن این‌که هزینه‌ها و وقت زیادی نیز برای این کار گذاشتیم اما متأسفانه بدون استفاده مانده است

نظارت فراگیر و کم‌آزار با دولت الکترونیک

رئیس سازمان بازرسی کل کشور در ادامه ضرورت اجرای کامل دولت الکترونیک را یادآور شد و گفت: اگر بنا باشد نظارت فراگیر و کم‌آزار ایجاد کنیم باید دولت الکترونیک به‌طور کامل اجرا شود و هیچ راه دیگری هم وجود ندارد.

وی گفت: باید همه چرخه‌های اداری کشور در سیستم‌هایی ضبط و ثبت شود و تعاملات نیز تعریف شده باشد. ضمن این‌که هزینه‌ها و وقت زیادی نیز برای این کار گذاشتیم اما متأسفانه بدون استفاده مانده است. وی ادامه داد: شاید رویین تنانی پیدا شوند که چهره‌ای استثنایی باشند و بتوانند بدون این تجهیزات سیستم را کاملاً پیش ببرند اما باید متوجه باشیم که اگر از دولت الکترونیک فاصله بگیریم، قضاوت ما روشن است که در کشور نمی‌توان مدیریت کرد. و در نتیجه، ما هم نمی‌توانیم نظارت کنیم. وی افزود: به‌عنوان مثال دو سه سال عنوان شده که برای نظارت بر مناقصه‌ها و مزایده‌های دولتی باید بانک اطلاعات دولتی کامل شود. اما متأسفانه در این زمینه هنوز به‌طور کامل موفقیتی به‌دست نیامده است. آقای پورمحمدی تصریح کرد: این حرف‌ها که می‌زنیم هرگز به معنای ناامیدی و عدم موفقیت نیست ولی باید با عزمی جدی به مشکلات پرداخت و تحلیل و بررسی کرد.



محسن اشرف پور

مفهوم، اندیشه ها و مکاتب استراتژی

ماهیت و مفهوم آن در برنامه ریزی آشنایی داشته باشند. بررسی ریشه ای این مفهوم و برداشتهای مختلف از آن می تواند راه گشای بررسی های بعدی در این زمینه برای تدوین نظام برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در کشور باشد. ریشه لغت استراتژی به کلمه استراتژوس "strategus" یا "strategos" یونانی بر می گردد. استراتژوس که در جمع به صورت "strategi" یا "strategoï" در می آید، لقب رهبران ارتش باستان و به خصوص رهبران ارتش باستان آتنی بود. در واقع، واژه استراتژوس مشتق شده استراتوس "stratos" به معنای ارتش است. پیرایش واژه استراتژوس هم زمان با افزایش میزان اهمیت و پیگیری بیشتر تصمیم گیری های نظامی بود. اولین متفکر بزرگی که به اندیشه های استراتژیکی شکل داده "سن تسه" است که از همان سالها یعنی ۴۰۰ تا ۵۰۰ قبل از میلاد مسیح اولین رساله در این موضوع را تحت عنوان هنر جنگ به رشته تحریر درآورد. آیناس و اگروفون از دیگر اندیشمندان و نظریه پردازان یونان باستان در مورد استراتژی به شمار می روند، که ویژگی ها و مباحث مربوط به استراتژوس و هنر جنگ و فرماندهان آن را بیان کرده اند. اگروفون در مورد ویژگی های یک فرمانده نظامی موفق می گوید: "یک فرمانده نظامی باید پر انرژی، باهوش، دقیق، مقاوم، با محبت، سختگیر، بی آرایش و زیرک، هوشیار و فریب آمیز، آماده برای یافتن همه چیز و خواهان به دست آوردن همه چیز، بخشنده و حریص، خوش گمان و بدگمان باشد." نمونه دیگر از پیشینیان،

اشاره:

• استراتژی را الگویی از یک سلسله اقدامات پیش بینی شده ولی عملی نشده به همراه یک سری از اقدامات عملی شده در سازمان تعریف کرده اند. استراتژی یا راهبرد مقوله ای فراتر از آن چیزی است که یک نهاد قصد انجام آن را دارد. سازمان ها و نهادها با اتخاذ یک یا چند استراتژی در حقیقت الگو یا طرحی که هدف ها، سیاستها و زنجیره عملیاتی یک سازمان را در قالب یک "کل" به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند را بر می گزینند. در روزهای اخیر شاهد نهایی شدن ماتریس برنامه ریزی استراتژیک در بانک توسعه صادرات ایران هستیم. بی تردید تدوین استراتژی های بانک گام بلند و مؤثری در حرکت هدفمند بانک به سوی اهداف از پیش تعیین شده می باشد. در این رهگذر تبیین مفهوم، اندیشه ها و مکاتب استراتژی می تواند در ایجاد زبان مشترک سازمانی نسبت به این مقوله مهم تاثیر بسزایی داشته باشد.

بحث استراتژی و مطالعات استراتژیک از دیرباز در مسائل نظامی و در سده قبل با توجه به تحولات پس از جنگ دوم در بعد امنیت ملی کشورها مطرح شده است. به تدریج این بحث در بعد اقتصادی و مدیریت تجاری به ویژه از دهه ۱۹۶۰ میلادی نیز رواج گسترده ای یافت. امروزه دیدگاه استراتژیک و استفاده از مقوله استراتژی در تدوین هر نوع برنامه ریزی اعم از اقتصادی، سیاسی و نظامی مورد توجه است. با وجود استفاده مکرر از استراتژی در مباحث مختلف به نظر می رسد عده کمی به معنی واقعی آن پی برده و با

اسکندر مقدونی است که او را می‌توان اولین استراتژیست غربی معرفی کرد. اسکندر کاملاً درک کرده بود که جنگ دارای دو جنبه، یکی جنبه فیزیکی و دیگری روانی است. اولی با ماده در ارتباط است و دومی به اندیشه‌ها می‌پردازد. پس از وقفه‌ای طولانی به واسطه دوران بربریت که هیچ استراتژیست مطرحی در غرب ظهور نکرد، استراتژیست‌هایی نظیر ماکیاولی و فردریک کبیر در دوره رنسانس و پس از آن ظهور نمودند. به تدریج نظریه پردازان دیگری پا به عرصه گذاشتند. مشهورترین آنها کلاوس ویتز بود که نقش حساس تفسیر نظریات ناپلئون بناپارت را به عهده گرفت و برای شناخت ماهیت بنیادی جنگ تلاش می‌کرد. پس از مرگ وی در سال ۱۸۳۰ تکامل استراتژی بیش از آنچه دستخوش نظرات افراد باشد، دستخوش تحولات ناشی از وقایع بود. مهمترین این وقایع انقلاب صنعتی، انقلاب در مدیریت، انقلاب در ابعاد اجتماعی زندگی مردم و غیره بود. در جریان این تحولات، استراتژیست‌ها و اندیشمندان بزرگی نظیر کارل مارکس ظهور پیدا کردند. در قرن حاضر نیز وقوع جنگ جهانی و رشد سریع جوامع، افزایش آگاهی‌ها و دانش بشر، تحولات اساسی را در مقوله استراتژی ایجاد نموده است. با حضور غیر نظامیانی نظیر چرچیل، هیتلر، لنین و استالین در رأس حکومتها و ارائه نظریات هوشمندانه آنها استراتژی ابعاد دیگری غیر از بعد نظامی پیدا کرد، به طوری که استراتژی با سیاستهای اداره کشورها و حکومتها گره خورد. با توجه به این تحولات در قرن حاضر بود که لیدی هارت اندیشمند و نظریه پرداز مسایل استراتژی در سال ۱۹۲۹، استراتژی را هنری دانست که با آن می‌توان با به خدمت گرفتن نیروهای نظامی هدفی را که توسط سیاستهای کلی دولت یا ملت تعیین شده است، به دست آورد. در دهه ۱۹۶۰، مباحث استراتژی در مقوله مدیریت بازرگانی و اقتصادی نیز وارد شد و این مقوله جنبه‌ای عام پیدا کرد. اندیشمندان و نظریه پردازان علوم مدیریت این واژه گرفته شده از علوم نظامی را به واژه‌ای با معنا و مفهوم مدیریتی مبدل ساختند به طوری که اکنون این واژه جایگاه ویژه‌ای در ادبیات علم مدیریت دارد. تحولات تدریجی و اساسی در مقوله و مفهوم استراتژی در دهه‌های اخیر، ارتباط تنگاتنگی بین استراتژی و برنامه ریزی به وجود آورده و این واژه به عنوان راه کاری در ادبیات برنامه ریزی وارد شده است. این نزدیکی و تقارب تا آنجاست که هر روزه صاحب نظران، واژه استراتژی را معادل برنامه ریزی معقولانه برای دستیابی به هدف‌ها در محیط کاملاً متغیر دانسته و برای این نوع برنامه ریزی نام برنامه ریزی استراتژیک را برگزیده‌اند. قبل از پرداخت به تعریف استراتژی چند واژه مهم دیگر در ادبیات برنامه ریزی باید معرفی شود. شناخت این واژه‌ها به درک و فهم بیشتر و روشن شدن بحث استراتژی کمک زیادی می‌کند. مهمترین این واژه‌ها که عبارتند از هدف، سیاست و برنامه به طور خلاصه به صورت زیر تعریف می‌شوند.

هدف: هدف بیانگر این موضوع است که چه چیزی باید

به دست آید و نتایج چه زمانی باید حاصل شود. به عبارت دیگر وضعیت ایده آل و مطلوب یا مقصود مورد انتظار در نتیجه اعمال برنامه را هدف گویند. البته اهداف چگونگی دستیابی به نتایج را مشخص نمی‌کنند.

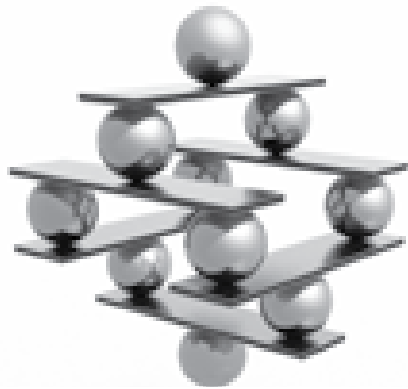
سیاست: سیاست عبارت است از رهنمودها و قواعدی که محدوده انجام دادن فعالیتها و اقدامات را در یک برنامه تعیین می‌کند.

برنامه: چگونگی دستیابی به هدف‌ها توسط برنامه مشخص می‌شود. برنامه‌ها در چارچوب و محدوده‌ای که سیاستها تعیین کرده‌اند، توالی گام به گام اقدامات لازم برای دستیابی به هدفهای سیاسی را تعیین می‌کنند.

استراتژی در امور مختلف نظیر امور نظامی، نظریه بازی‌ها و مدیریت و حتی فرهنگ لغات تعاریف مستقل و جداگانه‌ای دارد. اما تمام این تعاریف یک وجه مشترک دارند و آن تلقی استراتژی به عنوان یک طرح و برنامه است. بر مبنای این تعاریف استراتژی را می‌توان یک نقشه دانست که شامل

**استراتژی در امور مختلف
نظیر امور نظامی، نظریه
بازی‌ها و مدیریت و حتی
فرهنگ لغات تعاریف مستقل
و جداگانه‌ای دارد. اما تمام
این تعاریف یک وجه مشترک
دارند و آن تلقی استراتژی به
عنوان یک طرح و برنامه است**

نوعی سیر اقدام آگاهانه و مورد نظر با یک رهنمود یا مجموعه‌ای از رهنمودها برای برخورد با یک وضعیت خاص است. گروهی از صاحب نظران از جمله مینتزبرگ استاد دانشگاه مک گیل کانادا این دسته تعاریف را که در آنها استراتژی به عنوان طرح، نقشه و برنامه معرفی شده دارای اشکال می‌دانند و معتقدند معرفی استراتژی به عنوان یک نقشه پیش اقدام کافی نیست زیرا استراتژی‌ها در درون یک نهاد بدون وجود یک برنامه از پیش تعیین شده نیز وجود دارند. از این رو استراتژی را چیزی فراتر از آنچه یک نهاد قصد دارد انجام دهد، باید در نظر گرفت. بر این اساس مینتزبرگ استراتژی را این گونه تعریف می‌کند: "استراتژی یک الگو است به ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات". بر پایه این نظریه، استراتژی الگویی است که از یک سری اقدامات پیش بینی شده ولی عملی نشده به همراه یک سری از اقدامات عملی شده تشکیل می‌شود. بررسی بیشتر نظریات و اندیشه‌های صاحبان اندیشه در مقوله استراتژی تعاریف متعدد دیگری را به این مقوله آشکار می‌سازد که هر کدام از زاویه‌ای خاص و براساس کاربردهای آن واژه استراتژی را توصیف نموده



تحلیل استراتژیک یک فرآیند معرفتی دقیق است که به وسیله آن واقعیات مهم احتمالی در آینده ابتدا به تصویر درآمده و سپس به طور سیستماتیک مدل سازی می شود تا شرایط، روند و پیامدهای بالقوه آنها روشن شود.

افزایش پیدا می کند. منظور از فرهنگ، مجموعه تصاویر ذهنی مشترک افراد یک جامع است و بیانگر باورها، رفتارها، دانشها و ارزشهای آن جامعه می باشد.

مدیریت استراتژیک: در سایه تغییر و تحولاتی که پس از جنگ جهانی دوم اتفاق افتاد، مدیریت استراتژیک نیز به عنوان یک مقوله جدید در ادبیات علوم مدیریت مطرح شد. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به وسیله آن مدیران جهت گیری بلند مدت فعالیتهای سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه ای را مشخص و استراتژی های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه های عملی برای اجرای استراتژی را انتخاب می کنند. بر این اساس مدیریت استراتژیک از سه عنصر تشکیل شده است. نخست تحلیل استراتژیک از اهداف و فعالیتهای سازمان برای تدوین استراتژی. دوم انتخاب استراتژی که فرموله کردن راه های عملی ممکن، ارزیابی و انتخاب بین آنها در این مرحله صورت می گیرد و در نهایت اجرای استراتژی برگزیده توسط برنامه های عملی برای دستیابی به اهداف است.

مکاتب مدیریت استراتژیک: مکاتب مدیریت استراتژیک در دسته بندی های متفاوتی طبقه بندی می شود. در قالب هر یک از این مکاتب، مدیریت استراتژیک معنا و تعریف خاصی پیدا می کند. مهمترین و متداول ترین آنها تقسیم بندی آنها به دو گروه مکاتب تجویزی و مکاتب توصیفی است. مکاتب تجویزی متکی بر طراحی رسمی و پیش بینی تدابیر تحلیلی برای دستیابی به هدف های بلندمدت است. بر این اساس این مکتب را مکتب پیش تدبیری نیز نامیده اند. در مقابل مکاتب توصیفی، آن دسته از مکاتب است که متکی بر

اند. از مجموعه این تعاریف و مباحث، تعریفی که جیمز براين کویین در مقاله استراتژی های تغییر در سال ۱۹۸۰ ارائه نموده تا حدودی از جامعیت برخوردار بوده و معنی و مفهوم استراتژی را روشن می سازد: "استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها، سیاستها و زنجیره عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل بهم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند". باتوجه به تغییرات و تحولات اساسی در ساختارهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها در نتیجه رشد سریع تکنولوژی ها در ابعاد مختلف در دو دهه اخیر نقش و اهمیت استراتژی در حوزه های مختلف گسترش بیشتری پیدا کرده است و مفاهیم جدیدی را در قلمرو اداره سازمانها به وجود آورده است. از جمله این حوزه ها می توان به تفکر، تحلیل، تصمیم و فرهنگ استراتژیک اشاره نمود. در واقع، تعریف استراتژی را در چارچوب این قلمرو تبیین نموده اند.

تفکر استراتژیک: استراتژی مترادف با داشتن بینش و تفکر استراتژیک نسبت به مسایل درون و بیرون یک نهاد است. تفکر یا اندیشه استراتژیک دارای ماهیتی ترکیبی و تحلیلی، مشحون از الهام، اشراق، ابتکار، آفرینندگی و خلاقیت است. در واقع، استراتژی یک فرآیند فکری است که در ذهن یک شخص شکل می گیرد. این فرآیند نه تنها عقلایی است، بلکه آفریننده و شهودی است. در تفکر استراتژیک، شخص در ابتدا به دنبال درک واضح و روشنی از خصوصیات ویژه عناصر شکل دهنده یک موقعیت خاص بوده و سپس با به کارگیری توان فکری خود در حد ممکن سعی می کند که عناصر مربوطه را به صورتی تجدید ساختار کند که بیشترین مزیت ممکن را برای وی فراهم کند.

تحلیل استراتژیک: تحلیل استراتژیک یک فرآیند معرفتی دقیق است که به وسیله آن واقعیات مهم احتمالی در آینده ابتدا به تصویر درآمده و سپس به طور سیستماتیک مدل سازی می شود تا شرایط، روند و پیامدهای بالقوه آنها روشن شود. فرآیند تحلیل استراتژیک طی سه مرحله یعنی نظارت، شناخت تهدید و پیش بینی انجام می شود.

تصمیمات استراتژیک: تصمیمات استراتژیک را آن دسته از تصمیماتی دانسته اند که مسیر کلی حرکت و بقای نهایی یک نهاد یا سازمان را در پرتو دگرگونی های قابل پیش بینی، غیرقابل پیش بینی و نامشخص که ممکن است در عوامل بیرونی (محیطی) و درونی آن پدید آیند تعیین میکنند. این تصمیمات به طور اساسی هدف های واقعی سازمان را شکل داده و خطوط مرزی محدوده ای را مشخص می کنند که نهاد یا سازمان در درون آن باید عمل کند.

فرهنگ استراتژیک: تفکر و اندیشه استراتژیک و اتخاذ تصمیمات استراتژیک در یک سازمان با نهاد بدون وجود یک فضای مناسب فرهنگی امکان ظهور ندارد و در صورت ظهور نیز تداوم و دستیابی به نتایج مطلوب و از پیش تعیین شده ممکن نخواهد بود. ایجاد و رشد تفکر، تحلیل و اتخاذ تصمیمات استراتژیک جز با فرهنگ استراتژیک امکان پذیر نیست. با وجود فرهنگ استراتژیک است که قابلیت واکنش مناسب و به موقع در قبال تغییرات شرایط محیطی

اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق الساعه است. این مکاتب را به عنوان مکتب تجربی یا انطباقی یا مکتب انعطافی نیز می‌شناسند.

اندیشمندان پیرو این مکتب انتقادات زیادی را بر مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری دارند. مهمترین این انتقادات به عدم امکان شناسایی ساده تهدیدها و فرصتهای برون سازمانی و نقاط قوت و ضعف سازمانی، عدم امکان تعریف و تبیین دقیق استراتژی برای آینده، غیرقابل تشکیک بودن مراحل طرح ریزی و اجرا آن گونه که مکتب پیش‌تدبیری توصیه می‌کند، باز می‌گردد. اندیشمندان پیرو مکتب تجویزی این انتقادات را مردود می‌دانند و معتقدند که استراتژیست‌ها در مورد آینده تصمیم می‌گیرند و ارزشها و باورهای آنها در شکل‌گیری اهداف و استراتژی‌ها نقش اساسی ایفا می‌کنند.

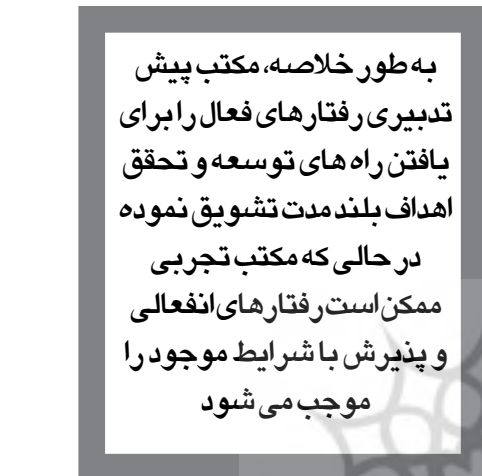
در مورد عدم امکان پیش‌بینی آینده ضمن قبول این اصل که در شرایط تغییر و تحول شدید پیش‌بینی آینده دشوار است باید گفت وجود اهداف کیفی حتی اگر به صورت آرمان باشد، در تمرکز تلاشها برای سرعت دادن به سوی اهداف هدایت‌کننده مؤثر است. بنابراین نمی‌توان طرح ریزی و ایده‌های پیش‌تدبیری استراتژیک در مورد آینده سازمانها و تهدادها را نادیده گرفت و فقط دلخوش به تفکر و اقدامات با مسایل بود.

به طور خلاصه، مکتب پیش‌تدبیری رفتارهای فعال را برای یافتن راه‌های توسعه و تحقق اهداف بلندمدت تشویق نموده در حالی که مکتب تجربی ممکن است رفتارهای انفعالی و پذیرش با شرایط موجود را موجب می‌شود

به طور خلاصه، مکتب پیش‌تدبیری رفتارهای فعال را برای یافتن راه‌های توسعه و تحقق اهداف بلندمدت تشویق نموده در حالی که مکتب تجربی ممکن است رفتارهای انفعالی و پذیرش با شرایط موجود را موجب می‌شود. با وجود این مکتب توصیفی واقع‌گراتر در مکتب پیش‌تدبیری است.

با در نظر گرفتن معایب و محاسن هر دو مکتب، مکتب جدیدی با عنوان مکتب تلفیقی که فصل مشترک این دو مکتب است در مدیریت استراتژیک شکل گرفته است. ویژگی‌های این مکتب به شرح زیر است:

۱- در چارچوب نگرش این مکتب، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی تفاوت قوت و ضعف سازمانها، فرصتها و تهدیدهای محیط، تغییر دادن عوامل محیطی و شکل دادن



۴- رسالت و آرمانهای تجویزی با واقع‌گرایی بیشتر تبیین و اجرا می‌شود.

و بالاخره اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی، اقتضایی و دوراندیشانه را توصیه می‌کند. به این معنی که در هر کشور و در هر سازمان باید الگویی خاص و متأثر از آرمانها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود انتخاب شود. بنابراین نمی‌توان برای تمام کشورها و تمام سازمانها در هر شرایط و موقعیتی که باشند یک الگو و مکتب مدیریت استراتژیک را توصیه کرد.

منابع و مأخذ:

- ۱- لطفیان، سعیده، استراتژی و روشهای برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه ۱۳۷۶
- ۲- احمدی، حسین، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران: کانون فرهنگی و انتشاراتی سایه نما ۱۳۷۷
- ۳- کویین، جیمز براین، مینتزبرگ، هنری، جیمز، رابرت ام، مدیریت استراتژیک "فرآیند استراتژی"، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۶
- ۴- اسنایدر و دیگران، مواردی از مدیریت استراتژیک، ترجمه علی شمشانی، چاپ دوم، تهران: دانشگاه امام حسین، اسفند ماه ۱۳۷۵
- ۵- مکرمی، یدالله، پیشگامان مدیریت استراتژیک، سازمان مدیریت صنعتی، نشریه تدبیر، شماره ۵۱، اردیبهشت ۱۳۷۴
- ۶- خلیل پور، سیدمحمد، روش شناسی مطالعات استراتژیک، مرکز تحقیقات استراتژیک، نشریه راهبرد، بهار و تابستان ۱۳۷۷
- ۷- مینتزبرگ، هنری، سقوط و صعود برنامه‌ریزی استراتژیک، ترجمه: محمدحسین بنی‌اسدی، سازمان مدیریت صنعتی، نشریه تدبیر، شماره ۴۲، خرداد ۱۳۷۳
- ۸- کیانی، غلامرضا، فرهنگ استراتژیک زیربنای مدیریت استراتژیک، سازمان مدیریت صنعتی، نشریه تدبیر، شماره ۴۴، مرداد ۱۳۷۳
- ۹- گروه مطالعات کاربردی روی مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک چیست؟ سازمان مدیریت صنعتی، نشریه تدبیر، شماره ۳۲، خرداد ۱۳۷۲
- ۱۰- میرسپاسی، ناصر، مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک، سازمان مدیریت صنعتی، نشریه تدبیر، شماره ۴۳، تیر ۱۳۷۳

11- Mintzberg Henry, The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management, strategic Management Journal Vol 11 & 12, 1990 & 1991.

12- Steiner, George, Strategic Planning: What Every Manager Must Know? New York: Haper and Row. 1975