

درباره راهبرد

مقدمه‌ای بر تدوین طرح راهبردی در ناجا

دکتر علی محمد احمدوند

چکیده

مقاله حاضر تلاشی است برای معرفی و نگاهی کلی به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمانهایی که در عصر پرتلاطم و بی‌ثبات فعلی به موفقیت خود می‌نگرند. مجموعه‌ای از پرسشهای اساسی در هر سازمان پیش‌رو است که یافتن بهترین پاسخ برای آنها نیازمند اندیشه‌ای عمیق و خلاق و تلاشی وسیع است. درک و فهم و تحلیل راهبردی وضع موجود سازمان، کجایی و چپستی، نقطه مطلوب سازمان، چگونگی و از چه راهی و نحوه دستیابی به نقطه مطلوب و آرمانی سازمان از جمله این پرسشهاست و راهبرد در پی پاسخ به این پرسشها است.

این مقاله به تعریف راهبرد و سیر تحول این مفهوم در حوزه سیاسی - نظامی و ورود این موضوع در عرصه سازمان و مدیریت اشاره می‌نماید، انواع رویکردهای راهبرددسازی و برداشتهای مختلف از راهبرد، ویژگیها و معیارها و دامهای اثربخشی راهبرد را مرور کرده و به یکی از جوهره‌های اصلی راهبرد با عنوان هم‌کنشی با تغییرات اشاره دارد.

کلید واژه:

راهبرد، برنامه‌ریزی، مدیریت راهبردی

مقدمه

سازمانها برای تحقق مطلوبیتهایی (اهداف و ارزشهایی) پدید آمده‌اند و در آن راستا تلاش می‌کنند. رسیدن به قله مطلوبیتهای مورد نظر (موفقیت و اثربخشی سازمان) مستلزم طی مسیر یا مسیرهای ویژه‌ای است. روشن است که این مسیرها و شیوه‌ها و طی کردن آنها باید متناسب با شرایط محیطی و ویژگیهای درونی سازمان و البته در راستای تحقق مطلوبیتهای سازمان به گونه‌ای انتخاب و تمهید شود که حداکثر توفیق (بهره‌وری) را برای ما به ارمغان آورد. می‌توان گفت راهبرد چنین چیزی را برای ما میسر می‌سازد.

راهبرد - به زبان ساده - مشخص می‌سازد که کجا هستیم، به کجا می‌خواهیم برویم، از چه راهی و چگونه و از این طریق، مبنایی برای همسو کردن توجهات و تلاشهای مختلف و بسیج و تخصیص مناسب منابع موجود در راستای تحقق مطلوبیتهای مورد نظر را فراهم می‌آورد. در واقع راهبرد، طرح کلی عملیات و تدابیر لازم جهت نیل به مطلوبیتهای اساسی یک سازمان را از طریق تعیین اهداف، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع مشخص می‌کند.

اما اگر راهبرد نداشته باشیم هدف و جهت مان مشخص نیست و دچار تشتت و پراکندگی خواهیم شد و این یعنی شکست و زوال. برای پرهیز از چنین وضعیتی نامطلوبی، الزاماً باید یک یا چند راهبرد اساسی مناسب و مدبرانه داشته و بر آن اساس عمل نماییم، به گونه‌ای که نقش و رسالت مهم سازمان ما به نحو احسن تحقق یابد. به علاوه راهبرد مزایای (کارکردهای) زیر را برای ما به ارمغان خواهد آورد:

- ۱- شناخت شرایط محیط و خودمان.
- ۲- مشخص شدن هدف، جهت و شیوه فعالیتان
- ۳- فراهم شدن مبنایی برای مشارکت سازمان یافته همه بخشها و اعضای سازمان در موفقیت آن.
- ۴- فراهم شدن امکان ارزیابی مستمر خود.
- ۵- سازمان را برای آینده آماده می‌سازد.

راهبرد چیست؟^۱

این سوالی است که پاسخهای مختلف و متنوع و احياناً ناهماهنگی به آن داده شده است. آیا راهبرد، فرمول آماده‌ای برای برنامه‌ریزی و اجراست؟ یا نامی به هم آمیخته و معجونی از اندیشه‌ها، رفتارها و تصمیمهایی است که به سختی می‌توان برای آنها وجوه مشترک قانع کننده‌ای یافت. در این نوشتار ابتدا مفهوم راهبرد و سیر تکاملی تاریخی آن، در دو حوزه سیاسی - نظامی و مدیریت بررسی و سپس ویژگیها، انواع، رویکردها، مکاتب و برداشتهای مختلف از راهبرد مورد بحث قرار می‌گیرد. در پایان ویژگیهای تصمیمها و جایگاه‌های راهبردی بیان خواهد شد.

تعریف راهبرد و سیر تحول آن در حوزه سیاسی - نظامی

کلمه راهبرد (استراتژی) به طور مستقیم بر گرفته از واژه یونانی «استراتگوس»^۲ به معنای «فرماندهی» و لغات هم خانواده آن نظیر «استراتاگم»^۳ به معنای «تدبیر یا عمل فرمانده» و «استراتوس»^۴ به معنای ارتش است. معادل یونانی «استراتژی» احتمالاً واژه «راهبردی اپیستم»^۵ به معنای «دانش ژنرال (فرمانده)» یا «استراتگون سوفیا»^۶ به معنای «حکمت فرماندهی» است.

با این حال ریشه لغوی واژه راهبرد، بدان معنی نیست که اندیشه و عمل راهبرد به معنای امروزی (یا حتی سنتی آن) از یونان قدیم سرچشمه گرفته باشد. آنچه به طور گسترده به وسیله یونانیان مورد استفاده قرار می‌گرفته است «تاکتیک تکن»^۷ بوده که توصیف کننده مجموعه‌ای از دانش هدایت جنگ، از تدارکات تا رجز خوانی تهییجی می‌شده، هم چنین با وجود ایده‌هایی شبیه به راهبرد در متون قدیم مانند کتاب «هنر جنگ» نوشته «سان تزو»^۸ و

۱. تلخیص و اقتباس از کتاب اصول و مبانی استراتژی، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع) - ستاد تطبیق آموزش، ۱۳۷۶.

2. Strategos
3. Stratagem
4. Stratus
5. Strategic epistem
6. Strategon sophia
7. Taktik Techne
8. Sun tezo

و وجود بعضی حرکتهای و تصمیم‌گیریهای نظامی کلان در جنگهای گذشته، فقط از حدود قرن هیجدهم میلادی به بعد است که می‌توان به طور نسبتاً مشخص، کاربرد مفهوم راهبرد و مباحث مربوط به آن را مشاهده کرد.

شاید بتوان گفت قابل توجه‌ترین اندیشمندی که به متمایز کردن راهبرد در میان سطوح و ابعاد گوناگون تصمیمها و فعالیتهای جنگی پرداخته «هنری لوید»^۱ انگلیسی است. وی در مقدمه کتاب خود تحت عنوان «تاریخ جنگ هفت ساله» تعدادی اصول و مفاهیم نظری عمومی مربوط به راهبرد نظامی را مطرح کرد. از آن پس متون نظامی به طور فزاینده‌ای، مفهوم راهبرد را مورد استفاده قرار داده و آن را به عنوان نظامی از دانش که در برگیرنده مفاهیم عمومی‌تر جنگ می‌شد تلقی کردند.

در قرن هجدهم و در ابتدای رواج، واژه راهبرد به عنوان «هنر پیش بردن و هدایت عملیاتها» مطرح گردید (برداشت عملیات محور).

از این پس تحولات زیر در این مفهوم به وقوع پیوست که موجب توسعه مفهوم راهبرد گردید.

- راهبرد عبارت است از به کارگیری رزم به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به هدف جنگ (جنگ محور)
- راهبرد عبارت است از هدایت جنگ به عنوان هنر به کارگیری همه قدرت کشور، برای دستیابی به پیروزی. هنر کاربرد و تخصیص ابزار نظامی برای تحصیل اهداف سیاسی. (جنگ محور و توسعه در ابزار)
- راهبرد به عنوان طرحی فراگیر برای بهره‌برداری از ظرفیت و قابلیت کشور برای اجبار مسلحانه (در ترکیب با ابزارهای اقتصادی، روانی، سیاسی، و دیپلماتیک قدرت) به منظور انجام موثرترین پشتیبانی از سیاست خارجی با ابزارهای آشکار، پنهان و آرام می‌باشد. (جنگ محور، توسعه در بعد زمان صلح و جنگ)
- راهبرد به عنوان استفاده از همه قدرت کشور برای کسب همه اهداف سیاسی. (توسعه در بعد ابزار و هدف)

- راهبرد عبارت است از هنر هدایت جامع قدرت برای کنترل وضعیتها و مناطق به منظور کسب اهداف. (دیالکتیکی دیدن و کنترل محور)

به عبارت دیگر:

- چه چیز باید کنترل شود؟
 - منظور از کنترل چیست؟
 - چه درجه‌ای از کنترل لازم است؟
 - چه موقعی کنترل باید آغاز شود؟
 - چه مدتی کنترل باید ادامه یابد؟
 - از کدام روش یا نقشه ی کلی باید برای کنترل استفاده کرد؟
- با توجه به تعاریف فوق‌الذکر و توضیحاتی که آورده می‌شود تلاش ما بر این است که تعریفی قابل قبول و تا حدودی مورد توافق از راهبرد به دست دهیم. راهبرد در طی یک فرآیند اصولی و در چارچوب یک نظام منطقی پویا، موجب تمرکز نظر و عمل سازمان بر خواسته‌های اساسی و در جهت تحقق آنها می‌شود، و در این راستا داشته‌های کلیدی (شایستگی‌ها و مزیت‌های رقابتی) سازمان را برای - تحقق آن خواسته‌ها - شناسایی و در مسیری درست سازماندهی و فعال می‌سازد. لذا می‌توان گفت راهبرد موجب تمرکزبخشی به غایت، مسیر و تلاش‌های سازمان در جهت اثربخشی (متناسب با اقتضائات) می‌شود. بر این اساس راهبرد چنین تعریف می‌شود:
- «راهبرد عبارت است از تمرکز شایستگی‌های کلیدی، برخواسته‌های اساسی، مبتنی بر بایسته‌های اصولی»

ورود مفهوم راهبرد و سیر تحول آن در عرصه سازمان و مدیریت

از ورود مفهوم راهبرد به عرصه سازمان و مدیریت دیر زمانی نمی‌گذرد. اما در همین زمان نسبتاً کوتاه دچار تحولات اساسی و جریان‌سازی گردیده است. جدول شماره (۱) این سیر تحول را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱): سیر تحول راهبرد در عرصه سازمان و مدیریت

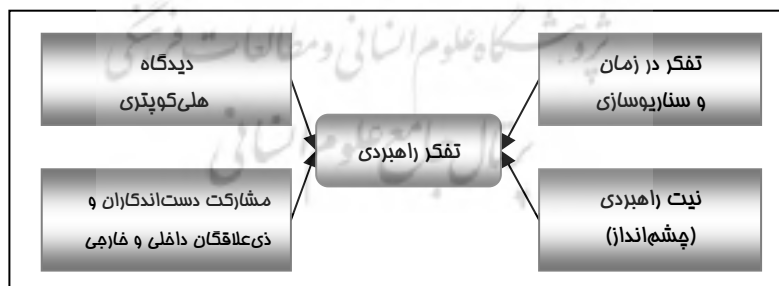
الگوی اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی	نقش مدیر	وضعیت محیط	اندازه سازمان	زمان
بودجه‌بندی (یکساله)	تصمیم‌گیر	ایستا	کوچک	گذشته
برنامه‌ریزی بلندمدت	فطامشی‌گذار	نسبتاً با ثبات	متوسط	۱۹۴۵-۱۹۷۰
برنامه‌ریزی راهبردی	استراتژیست	پویا	بزرگ	دهه ۱۹۷۰
مدیریت راهبردی	مدیر راهبرد	فیلی پویا	فیلی بزرگ	دهه ۱۹۸۰
تفکر راهبردی	جهت‌گیری، تلفیق و هم‌آهنگی	فیلی پویا و پیچیده	تفاوتی ندارد	۱۹۹۰ به بعد

به طوری که ملاحظه می‌شود، سازمان‌های کوچک گذشته، که در محیط با ثباتی فعالیت می‌نمودند، عمدتاً از طریق تهیه بودجه‌بندی‌های مختصر در راستای اهداف و برنامه‌های کوتاه مدت سازمان که می‌توانستند حتی در ذهن مدیر باشند اداره می‌شدند. به تدریج و به خصوص پس از جنگ جهانی دوم و عمدتاً با عنایت به خلأ ناشی از جنگ و حجم زیاد تقاضا و ضرورت‌های به تدریج نمایان شده، سازمانها برای اخذ و حفظ سهم بازار به برنامه‌ریزی بلند مدت که بر عنصر اساسی، پیش‌بینی‌پذیری استوار بود روی آوردند. در برنامه‌ریزی بلند مدت به روش سنتی که هنوز متأثر از فرض ثبات نسبی در شرایط محیط بود، این فرض‌ها لحاظ می‌شد:

- ۱- ابزار و مفاهیم پیش‌بینی متغیرهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی از دقت کافی برخوردار است.
- ۲- برنامه‌ریزی بلند مدت یک فرآیند تکلیفی و تجویزی است که در آن:
 - ۲-۱) هدف‌های سازمان در سلسله مراتب تشکیلاتی تدوین می‌شد.
 - ۲-۲) اطلاعات لازم برای جایگزین‌های (بدیل‌های) مختلف بررسی، فراهم بود.
 - ۲-۳) بدیل‌ها و راه‌کارهای روشنی دیده می‌شد.
 - ۲-۴) این راه‌کارها به صورت تحلیلی - فنی و عقلی در چارچوب نظریه‌های بهینه‌سازی قرار می‌گرفت.
- ۳- عواملی چون سیاست، خصایص روان‌شناختی، نفوذ عوامل و گروه‌های ذی‌نفوذ خصوصی و عمومی، حائز اهمیت نبوده و نادیده گرفته می‌شد. اما به زودی روشن شد که:

- ۱- نمی‌توان برنامه را نوشت و قطعی دانست؛ زیرا همه عوامل در بستر حرکت آن، تحت سیطره ما نیست و در شرایط امروز، جهان رو به وخامت و پیچیدگی روزافزون است.
 - ۲- برنامه‌ریزی خوب، مبتنی بر تجربیات و نتیجه‌گیری‌های گذشته است، در حالی‌که برنامه نظر به آینده ناشناخته‌ای دارد، که فقط مراحل چند از آن برای ما روشن است (اگر باشد).
 - ۳- تواتر شکست بعضی برنامه‌هایی که سازمان‌های موفق اتخاذ کرده‌اند، عامل دیگر عدم قطعیت است، که قسمتی از آن حاصل رقابت و قسمتی دیگر حاصل پیش‌بینی‌های غیر واقع‌بینانه است.
 - ۴- اگر تحصیل به موقع همه منابع مادی لازم، برای تحقق برنامه امکان‌پذیر باشد، تحصیل، هم‌قدمی و هم‌دلی کارکنان سازمان یا قابلیت مؤثری از آنان، پیچیده‌تر از آن است که قابل پیش‌بینی باشد. توان رهبری مدیریت در قبال حقایق ناشناخته، مبهم‌تر از آن است که همه چیز را در مسیر تحقق هدف‌های سازمانی به استخدام درآورد.
 - ۵- طراحی از اجرا انفکاک‌ناپذیر است.
 - ۶- به علاوه اینکه بر اساس استنباط معرفتی و دینی ما، طی طریق ضرورتاً بدون وجود راه، همراه، زادراه، رهرو، راهنما و استعانت از درگاه الهی امکان‌پذیر نیست. (انسف و مک دائل، ترجمه عبدا... زندیه، ۱۳۷۵)
- در هر حال با بزرگ شدن سازمان‌ها و رفع عطش تقاضا و خلأهای عرضه، عرصه رقابت جدی‌تر و سخت‌تر گردید و در عین حال تنوع و پویایی محیط افزون شد به گونه‌ای که لازم شد، سازمانها بتوانند در موقعیت‌های جدید، رفتار خود را تنظیم نمایند. در اینجا برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزاری که می‌توانست امکان اتخاذ تصمیمات بنیادین و تدوین و کنترل برنامه‌های فراگیر سازمانی را متناسب با شرایط درونی سازمان، و پویایی‌های محیطی فراهم آورد مورد توجه قرار گرفت و مبانی علمی و عملیاتی آن توسعه یافت، که فعلاً موضوع بحث ما نیست.

در ادامه این روند و با تغییر شرایط محیطی و توسعه سازمان‌ها، ضرورت ایجابی تغییر پارادایم پدید آمد. سازمان‌ها احساس کردند که در تلاش‌شان برای بقا و توسعه در شرایط پرتلاطم محیطی ناچارند بدانند؛ کجا هستند، کجا می‌خواهند بروند، از چه راهی، چگونه؛ و بر اساس تمام ارکان و اجزای سازمان به ایفای نقش مقتضی خود (مشارکت سازمان‌یافته) پردازند. لذا رویکرد راهبردی تحت عنوان "مدیریت راهبردی" تبدیل به رویکرد فراگیر سازمان و مدیریت گردید. اما واقعیت امروزین آن است که پویایی و پیچیدگی محیط و به تبع آن پویایی و پیچیدگی سیستم (سازمان) به گونه‌ای شده است که دیگر وجود شخص مدیر یا هسته مرکزی ویژه مدیریت، توفیق سازمان را تضمین نمی‌کند. بلکه می‌توان گفت به دلیل پویایی و پیچیدگی محیط و سازمان و سرعت روزافزون آن لازم است، هر عضو سازمانی بر موقعیت لحظه‌ای مربوط به خود مدیریت نماید؛ البته در راستای اساسی یا به تعبیری مسیر راهبردی سازمان. بنابراین مدیریت امری ساری و جاری در کل سیستم است و هر کدام از ما با اقدامی، چرخ سازمان را می‌چرخانیم. برای هم‌سویی و درستی تلاشها و تحقق مطلوبیتهای ارزشمند سازمان‌مان، لازم است که همه ما در سطح سلسله مراتبی و در هر نقشی که قرار داشته باشیم به طور راهبردی تفکر نماییم. چنین تفکری می‌تواند مبنایی برای صحت و کفایت اقدامها فراهم آورد؛ مشروط بر آن که از توانایی و انگیزه لازم جهت اعمال درست آن برخوردار باشیم.



مأخذ: غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، "پنج فرمان برای تفکر استراتژیک"، تهران، انتشارات فرا

شکل شماره (۱)

تفکر راهبردی در واقع وسیله‌ای منعطف، برای حل مسائل راهبردی سازمان و مفهوم سازی آنها در چارچوب مدیریت راهبردی است، که فعالیتهای ذهنی، فردی و گروهی تعدادی را در هم می‌آمیزد و در مدل ساده زیر اجزای آن بطور مختصر بیان گردیده است.

۱- مفهوم نیت یا قصد راهبردی جایی بروز می‌کند که درکی شهودی مستقیم، از جهت آینده سازمان و از بالا به پایین سازمان دنبال گردد. این مفهوم به تمام کارکنان تمرکز می‌دهد و از اینکه عدم قطعیت محیطی آنان را منصرف کند، جلوگیری و محافظت می‌نماید.

۲- منظور از دید هلی کوپتری یعنی جامع نگری، کل نگری، دیدی گسترده از بالا و در صورت لزوم دقیق شدن و شیرجه رفتن به سمت پایین و دیدن دقیقتر فرضیه‌هایی است که نیازمند بررسی تحلیلی، یا شهودی هستند.

۳- منظور از تفکر در زمان یعنی، از طرفی دیدن پیوستگی زمان گذشته، حال و آینده، و از سوی دیگر، تفکر و طرح‌ریزی در زمان واقعی (حال تا آینده) و برای آن؛ که منظور اخیر می‌تواند از طریق سناریوسازیهای درست و اصولی محقق شود.

۴- نهایتاً بدلیل پیچیدگیها و بویایی‌های خاص موقعیتهای سازمانی و اجتماعی و تشخیص، تصمیم‌گیری، اقدام راهبردی و مشارکت معنی‌دار دست‌اندرکاران و ذی‌علاقگان داخلی و خارجی - با توجه به مزایای مختلف آن - مفید و ضروری است. (غفاریان، ۱۳۸۵)

انواع راهبردها

- ۱- راهبرد در سطح کلان سازمان (جامع)
- ۲- راهبرد بخشی
- ۳- راهبرد وظیفه‌ای (تخصصی)
- ۴- راهبرد عملیاتی

ابزارهای تدوین راهبرد

در طی سالیان اخیر ابزارها و تکنیکهای بسیاری برای تدوین هر چه بهتر راهبرد سازمانها معرفی شده‌اند. از جمله این ابزارها و تکنیکها که کارایی بالایی در تدوین راهبرد دارند می‌توان موارد ذیل را نام برد:

- ۱- ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)^۱
- ۲- ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)^۲
- ۳- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)^۳
- ۴- ماتریس راهبرد معروف (GS)^۴
- ۵- تکنیک تحلیل خلق راهبردی (SCAN)^۵
- ۶- تکنیک خلق نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها (SWOT)^۶
- ۷- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)^۷ (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹)

رویکردهای (مکاتب) راهبرد سازی

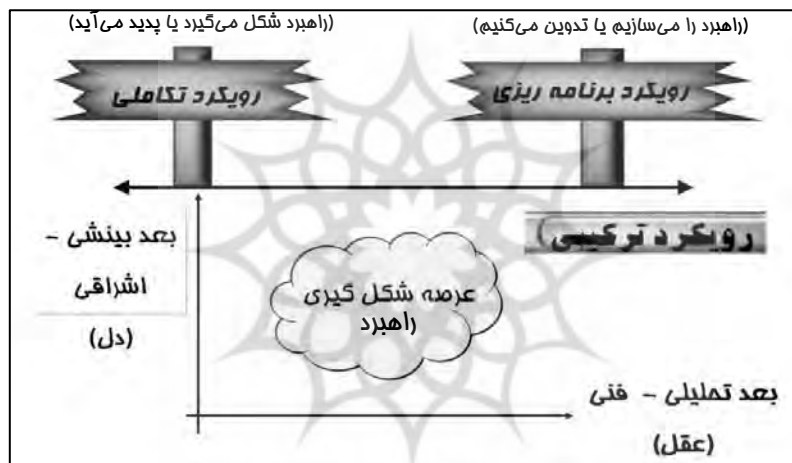
اگر راهبرد را "فرآیند تعیین اهداف اساسی سازمان، راه‌های دستیابی به اهداف و نحوه تخصیص منابع، برای دسترسی به اهداف" بدانیم، برخی آن را طرحی اصولی و سنجیده حاوی جزئیات دانسته، که از آن به نام رویکرد یا حالت برنامه‌ریزی (Planning) یاد کرده‌اند و برخی از اندیشمندان قایل به این هستند که راهبرد در جریان اقدام و عمل، به عنوان الگوی عام اقدامات و اعمال سازمان شکل می‌گیرد، که از آن به عنوان مکتب، رویکرد یا حالت تکاملی - تدریجی یاد کرده‌اند (Evolutionary). این دو رویکرد در شکل شماره (۲) نشان داده شده‌اند.

به طور کلی سه رویکرد مفهومی، برای تفکر راهبردی در لابه لای مکتوبات و نوشته‌های سردمداران‌اندیشه و عمل راهبرد وجود دارد:

- ۱- برخی از آنان راهبرد را علم دانسته و براین اساس معتقد به تفکر عقلایی، تحلیلی، فنی و تجویزی در تدوین و شکل‌گیری راهبردی‌اند. این دسته بیشتر در مغرب زمین هستند.

-
1. Boston Consulting Group (BCG) Matrix
 2. Internal-External (IE) Matrix
 3. Strategic Position and Active Evaluation (SPACE) Matrix
 4. Grand Strategy
 5. Strategic Creative Analysis
 6. Threats-Opportunities-Weakness- Strengths (TOWS) Matrix
 7. Quantitative Strategic Planning Matrix

- ۲- برخی از اندیشمندان، راهبرد را هنر دانسته و بر این اساس معتقد به تفکر توصیفی، انسجامی، تلفیقی، بصیرتی، شهودی بینشی و خلاق در شکل‌گیری و تدوین راهبرد می‌باشند. این دسته بیشتر مربوط به مشرق زمین هستند.
- ۳- برخی راهبرد را ترکیبی از علم و هنر دانسته و قایل به این هستند که برخی جنبه‌های راهبرد، عقلی و برخی دیگر بینشی اشرافی است؛ یعنی عرصه شکل‌گیری راهبرد را فضای بین دو محور زیر می‌دانند. براساس این مدل هر چه از دو بعد بیشتر بهره گرفته شود کیفیت و اثربخشی راهبرد افزون‌تر می‌گردد.



مآخذ: احمدوند، علی محمد (۱۳۷۷)، "متدولوژی یادگیری در تدوین استراتژی"، فصلنامه دانش مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران سال یازدهم، شماره ۴۱ و ۴۲، ص ۱۴۶-۱۲۷

شکل شماره (۲)

برداشتهای مختلف از راهبرد

اندیشمندی از بزرگان حوزه علمی راهبرد به نام "هنری مینتزبرگ" ^۱ برای راهبرد پنج برداشت بر شمرده است، از منظر ایشان افراد درگیر در بحث راهبرد یک یا چند مورد از برداشتهای زیر را در اقدام و عمل و تفکر خویش پی می‌گیرند.

1- Henrey Mintzberge

- ۱- راهبرد به منزله طرح (*Plan*)؛
- ۲- راهبرد به منزله الگو (*Pattern*)؛
- ۳- راهبرد به منزله مانور- صف آرای (*Ploy*)؛
- ۴- راهبرد به منزله چشم‌انداز (*Perspective*)؛
- ۵- راهبرد به منزله موقعیت (*Position*) .

ویژگیهای راهبرد و معیارهای راهبرد اثربخش

- ۱- وضوح؛
- ۲- تاثیر انگیزشی؛
- ۳- ثبات درونی؛
- ۴- تناسب با منابع؛
- ۵- درجه احتمال خطر معقول (ریسک) ؛
- ۶- تطابق با ارزشها؛
- ۷- افق زمانی معقول؛
- ۸- عملی بودن؛
- ۹- هدفهای آشکار داشتن؛
- ۱۰- حفظ ابتکار عمل؛
- ۱۱- تمرکز بر شایستگیهای کلیدی؛
- ۱۲- انعطاف پذیری؛
- ۱۳- رهبری و هدایت هماهنگ و متعهد؛
- ۱۴- غافل گیری؛
- ۱۵- سازگاری با محیط؛
- ۱۶- امن نگهداشتن ارکان، منابع و تمامی مراکز حیاتی سازمان. (پیرس و راینسون، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۶)

دامهای اثربخشی راهبرد

- ۱- عدم شناخت محیط؛
- ۲- راهبرد ستادی؛
- ۳- فقدان یکپارچگی (جزیره‌ای عمل کردن)؛
- ۴- راهبرد کاغذی؛
- ۵- تعدد اهداف مشترک. (غفاریان، ۱۳۸۵)

هم‌کنشی با تغییر به عنوان جوهره راهبرد^۱

هدف غایی راهبرد و همه تلاش‌هایی که در پیرامون آن انجام می‌شود، آن است که در تلاطم تغییرات محیطی، بتوانیم مطلوبیت‌های مورد نظر را محقق سازیم. در واقع می‌توان گفت تغییر، به نوعی، جوهره یا پس زمینه اصلی راهبرد است، که لازم است به شیوه‌ای اصولی، با آن هم‌کنشی نماییم. بر این اساس مفردات زیر در این رابطه بیان می‌گردد.

- ۱- تا آن‌جا که می‌شود آینده را کنترل کرد، نباید آن‌را پیش‌بینی کرد (به عنوان مثال دمای اتاق را می‌توان به راحتی کنترل کرد).
- ۲- تا آن‌جا که می‌شود، به تغییراتی که بر آن‌ها نه کنترل داریم و نه انتظارشان را، (راندن اتومبیل) واکنش فوری و مؤثر نشان دهیم و به پیش‌بینی آن نیازی نیست.
- ۳- هر چه بیشتر بتوانیم خود را با چیزی که کنترلی بر آن نداریم، سازگار کنیم، نیازمان به کنترل آن کم‌تر می‌شود.
- ۴- سرعت تغییر، همواره در حال افزایش بوده است و برخی از جنبه‌های تغییر منحصر به فردند.
- ۵- در گذشته، چون تغییر، انسان‌ها را تحت فشار چندانی قرار نمی‌داد، زیاد توجه آن‌ها را به خود جلب نمی‌کرد.
- ۶- آهنگ فعلی تغییر آن‌چنان است که تأخیر در پاسخ به آن، ممکن است هزینه‌های غیرقابل جبران داشته باشد، ورشکستگان هر رشته، گواه این مدعا است. مدیران،

۱. تلخیص و اقتباس از کتاب برنامه‌ریزی تعاملی نوشته راسل ایکاف، ترجمه خلیلی شورینی، نشر ماد، ۱۳۷۵.

اکنون باید ناپیوستگی‌ها را مدیریت کنند. به زعم دانشمندان نامی عرصه مدیریت، "پیتدراکر"^۱ تغییر، در مدیریتی که باید تغییر را اداره کند، مسأله مهم مدیریت است.

۷- ما نسبت به تغییرات رخ داده در اطرافمان، یا اصلاً عکس‌العملی نشان نمی‌دهیم، یا عکس‌العمل‌هایمان فاقد سرعت و اثربخشی کافی است.

۸- این ناتوانی در برابر "تغییر خواستار تغییر"، "شوک آینده" است. (الوین تافلر)^۲ شتاب تغییرات، مسأله دیگری نیز پدید می‌آورد که آن "افزایش پیچیدگی" مسائل رویاروی ماست.

۹- حل مسایل پیچیده‌تر، زمان بیشتری نیاز دارد، و شتاب تغییرات، نوع پیچیدگی مسائل را هم تغییر می‌دهند. بنابراین عمر راه‌هایی که ما برای آن‌ها ابداع می‌کنیم، کوتاه‌تر می‌شود. لذا راه‌حل‌هایی که برای بسیاری از مهم‌ترین مسائلمان می‌یابیم، زمانی به دست می‌آیند که این راه‌حل‌ها با مسائل موجود نه مربوطند و نه مفید، یعنی راه‌حل‌های مرده‌اند یعنی راه‌حل‌های ما برای مسائلی هستند، که به صورتی که حل شده‌اند، دیگر وجود ندارند. در نتیجه از زمان و زمانه خود عقب و عقب‌تر می‌مانیم.

۱۰- قدرت پیش‌بینی، سرعت یادگیری و آمادگی واکنش مؤثر، می‌تواند ما را نسبت به برخی تغییرات مصون و نسبت به برخی دیگر، سازگار و مسلط نماید.

۱۱- بیشتر تغییراتی که مردم را نگران می‌کند، پی‌آمد "عدم واکنش به موقع یا مؤثر" خودشان، در کمی پیشتر بوده است.

۱۲- در مورد آهنگ و ماهیت تغییر، می‌توان سؤال را مبتنی بر فرض‌های جهان‌بینی طرح کرد: چه رویدادی در جهان روی می‌دهد؟ حجم و شتاب و ماهیت تغییرات موجب تفاوت‌های عصری و این تفاوت‌ها موجب تفاوت‌های جهان‌بینی می‌گردد؛ یعنی حجم، شتاب و ماهیت تغییرات خواه ناخواه تغییر در روش درک و دریافت ما از جهان را به دنبال دارد!

1. Peter Drucker

2. Elvein Toffler

۱۳- هر پدیده و نهادی، که در نسبت برتر یا فایق با تغییرات قرار گیرد، تا جایی که بتواند فشار ناسازه‌گویی خود با پیرامون تغییر یافته‌اش را تحمل کند، دوام می‌آورد.

۱۴- با مغز متعلق به مسائل و راه‌حل‌های گذشته، نمی‌توان با حال و واقعیت‌های آن، نسبتی جز ناکامی یا خیال بافی برقرار کرد. (مثلاً ما بدون درک جدی سیستم، به مدیریت شهری می‌پردازیم و تبعاتش را می‌بینیم!) (این؛ تفاوت مدیریت تحلیلی و مدیریت تلفیقی است!)

۱۵- عصرها، نقطه آغاز مشخص ندارند، به تدریج ظاهر می‌شوند و خرده خرده شکل می‌گیرند، نخست آگاهی می‌دهند، که چیزی بنیادی در حال رخ دادن است، سپس جهان‌بینی جدیدی ارائه می‌کنند. و زمین زیر پای کسانی که در عصر پیشین در جا زده‌اند فرو خواهد ریخت!

۱۶- سیستم، «کلی» است که شناخت آن با «تحلیل» امکان‌پذیر نمی‌باشد.

تفکر سیستمی، ترتیب سه مرحله‌ای عصر ماشین یعنی:

- تجزیه پدیده‌ای که باید شرح داده شود.
 - تشریح رفتار یا خاصیت‌های اجزاء از هم جدا شده.
 - تلفیق این شرح‌ها برای تشریح، کل را معکوس کرد. یعنی:
- تعیین یک مجموعه (سیستم) فراگیر به نحوی که آن‌چه که باید تشریح شود، بخشی از آن باشد.
- تشریح رفتار یا خواص مجموعه فراگیر
- تشریح رفتار یا خواص پدیده مورد نظر، برحسب نقش یا وظیفه(ها)ی آن، در مجموعه فراگیر. توجه کنید که در این ترتیب، تلفیق بر تحلیل، و برون‌نگری بر درون‌نگری، مقدم است.

۱۷- عملکرد بهینه هر سیستم، بیشتر به تعامل بهینه اجزا آن بستگی دارد، تا فعالیت بهینه مستقل از هم، هر یک از آن‌ها.

۱۸- شرق؛ قرن‌هاست که مفهوم سیستم را برای سازمان دادن تفکر خود، درباره عالم، مورد استفاده قرار داده، لیکن درباره آن به صورت علمی فکر نکرده است. فرهنگ شرق و غرب ممکن است در عصر سیستم‌ها تلاقی کنند و تلفیق شوند.

ماهیت و ارزش مدیریت راهبردی

مدیران در دنیای امروز با چالش‌های مختلفی روبرو هستند که عبارتند از:

- وجود فعالیتهای پیچیده در درون سازمان
- تحمیل عوامل محیط عملیاتی از جانب رقبا، مصرف کنندگان، منابع کمیاب و..
- رویدادهای محیط دور شامل متغیرهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژی
- اهداف ناپایدار و بعضاً ناسازگار ذینفعان

امروزه مدیران اثربخش‌ترین راه برخورد با این چالشها را اجرای فرآیند مدیریت راهبردی در سازمان می‌دانند. آنها بر این باورند که با انجام فرآیند مدیریت راهبردی، این قابلیت را خواهند داشت که تغییرات محیطی را دقیق‌تر پیش‌بینی نمایند و در نتیجه آمادگی سازمان را در مواجهه با آن تغییرات افزایش دهند که در نهایت منجر به بهبود موقعیت سازمان در محیط رقابت خواهد شد.

مدیریت راهبردی به عنوان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می‌شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرحهایی است که برای رسیدن به اهداف سازمان طراحی شده‌اند. فرآیند مدیریت راهبردی شامل ۹ وظیفه مهم می‌شود که عبارتند از:

- ۱- تنظیم و تدوین ماموریت، شامل مقصود، فلسفه و اهداف کلی سازمان؛
- ۲- انجام تجزیه و تحلیل در مورد وضعیت و توانمندی‌های داخلی سازمان؛
- ۳- ارزیابی محیط خارجی شامل عوامل محیط رقابتی و عمومی؛
- ۴- تجزیه و تحلیل انتخابهای سازمان با تطبیق منابع سازمان و محیط خارجی؛
- ۵- شناسایی مطلوب‌ترین انتخابها از طریق ارزیابی هر انتخاب بر مبنای ماموریت سازمان؛
- ۶- انتخاب مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت و راهبردهای اساسی که منجر به دستیابی به انتخابهای مطلوب گردد؛

۷- تدوین اهداف سالانه و راهبردهای کوتاه مدت که همراستا با اهداف بلندمدت و راهبردهای اساسی باشند؛

۸- اجرای تصمیمات راهبردی بوسیله تخصیص منابع؛

۹- ارزیابی موفقیت فرآیند راهبردی به عنوان ورودی برای تصمیم‌گیری آینده سازمان.

(دیوید، ترجمه علی پارسائیان، ۱۳۷۹)

همانطوری که ۹ وظیفه فوق نشان می‌دهد، مدیریت راهبردی شامل برنامه‌ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل تصمیمها و اقدامهای راهبردی سازمان می‌باشد.

منافع مدیریت راهبردی

با استفاده از رویکرد مدیریت راهبردی، مدیران تمام سطوح سازمان در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن تعامل خواهند داشت. در نتیجه، استفاده از مدیریت راهبردی نتایج رفتاری مشابه سیستمهای تصمیم‌گیری مشارکتی خواهد داشت. بنابراین، برای ارزیابی دقیق تاثیر تدوین راهبرد بر عملکرد سازمان علاوه بر استفاده از معیارهای ارزیابی مالی، باید از سنجش‌های اثرهای رفتاری نیز استفاده نمود. بدون توجه به سودآوری برنامه‌های راهبردی، آثار رفتاری مدیریت راهبردی موجب بهبود موقعیت سازمان خواهد شد، که عبارتند از:

۱- فعالیتهای تدوین راهبرد توانایی سازمان را در رویارویی با مسائل افزایش می‌دهد. مدیران با تشویق و پاداش دادن به زیردستان خود باعث توجه آنها به برنامه‌ریزی راهبردی می‌شوند و از این طریق در پیش‌بینی و هدایت کار بوسیله کارکنان یاری می‌شوند.

۲- تصمیمهای راهبردی گروهی از میان بهترین راه‌حلهای در دسترس انتخاب می‌شوند. فرآیند مدیریت راهبردی منجر به اتخاذ تصمیمهای بهتری می‌شود، زیرا تولید راهبردهای مختلف از طریق تعامل گروهی تسهیل می‌گردد و دیگر اینکه اعضای گروه پیش‌بینی‌های خود را بر اساس برداشتهای تخصصی خود ارائه می‌کنند.

۳- انگیزه کارکنان بواسطه درک بهتر آنها از رابطه بهره‌وری و پاداش در حین درگیر بودن در تدوین راهبرد افزایش می‌یابد.

۴- شکاف و تداخل فعالیتهای فردی و گروهی در حین مشارکت در تدوین راهبرد کاهش خواهد یافت.

۵- مقاومت در مقابل تغییر کاهش خواهد یافت. هنگامی که کارکنان از محدودیتهای انتخابهای ممکن مطلع باشند، احتمال پذیرش تصمیمات راهبردی بیشتر خواهد شد.

مخاطرات مدیریت راهبرد

مدیران باید برای مقابله در برابر سه نوع نتایج ناخواسته و منفی تدوین راهبرد آموزش ببینند. این نتایج ناخواسته و منفی عبارتند از:

۱- زمانی که مدیران صرف فرآیند مدیریت راهبردی می‌کنند، ممکن است تأثیرات منفی بر مسئولیتهای عملیاتی آنها داشته باشد. بنابراین با آموزش مناسب مدیران برای زمانبندی وظایفشان به منظور گذاشتن وقت لازم برای فعالیتهای راهبردی، این تأثیرات منفی را باید به حداقل رساند.

۲- در صورتی که تدوین کنندگان راهبرد از نزدیک درگیر در اجرای آن نباشند، ممکن است از مسئولیتهای فردی خود برای تصمیماتی که اتخاذ کرده‌اند شانه خالی کنند. بنابراین مدیران باید انتظارات خود را به صورتی محدود نمایند تا زیردستان از عهده اجرای تصمیمات راهبردی برآیند.

۳- به مدیران راهبردی باید آموزش داده شود تا انتظار ناامیدی زیردستان را برای عدم تحقق خواسته‌هایشان داشته باشند و بتوانند واکنش مناسب را در این زمینه انجام دهند.

نتیجه‌گیری

تحولات سریع و شتابان مولفه‌های محیطی و لزوم تطبیق، تطابق با این دگرگونی‌ها و بلکه شناخت روندها و جهت دگرگونی‌ها نیازمند درکی صحیح و به موقع از دگرگونی‌ها و جهت‌گیری اساسی به سمت مطلوبیت آرمانی، مبتنی بر مشارکت موثرین و ذی‌نفعان کلیدی سازمان و شناخت و اقدام به موقع و عبرت‌گیری از گذشته، توجه به اقتضائات حال و آینده

و برنامه‌ریزی و تدبیر برای آینده است؛ که از این حرکت دورانی و مستمر و پایدار حوزه‌های اندیشه و عمل به مدیریت راهبردی یاد می‌کنند گرچه نبایستی از نظر دور داشت که «الانسان يُدبر والله يتدر» یعنی آنچه که انسان تدبیر می‌کند تحت تاثیر شرایط و دگرگونی‌های پیش‌بینی نشده و تحمیلی مبتنی بر سنتهای الهی که از نظر انسان مغفول باقی مانده و یا ظرفیت وجودی انسان مدیر در شرایط کنونی توان تحلیل و درک درست آن و تغییرات آتی آن را ندارد، موجب نو پدید شدن (*Emergence*) راهبردها می‌گردد که همان تقدیر الهی است. اما انسان موظف است که حداکثر تلاش خود را برای فهم و شناخت درک حال و آینده بکار برد و از گذشته و روندها عبرت گیرد و با رویکردی «قابلیت محور» آینده را بسازد و بر آن تسلط پیدا کند که همراه تقوای الهی راه و فرقان به او عطا می‌شود و تدبیر به تقدیر نزدیک می‌گردد.

این مهم در مقوله امنیت عمومی که از فراگیرترین نیازها و دائمی‌ترین و با اولویت‌ترین آنهاست اهمیت دوچندان می‌یابد و ناجا به عنوان مهمترین رکن تامین امنیت عمومی و ایجاد انضباط اجتماعی نیازمند شدید افراد توانمند و صاحبان اندیشه و راهبردهای مشخص مبتنی بر واقعیات و درک درست از حقایق و روندهاست. بر این اساس از شش سال پیش در حوزه‌های گفتمانی و دانشی و روشی اقدامات اساسی در زمینه تفکر راهبردی و تنظیم و تدوین راهبرد کلان ناجا و راهبردهای موضوعی و رده‌ای صورت گرفته است و کماکان ادامه دارد و ظرفیت بالایی برای ناجا فراهم ساخته است.

منابع

- احمدوند، علی محمد (۱۳۷۷). "متدولوژی یادگیری در تدوین استراتژی"، فصلنامه دانش مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال یازدهم، شماره ۴۱ و ۴۲ تابستان و پاییز، ص ۱۴۶-۱۲۷.
- انسف، اچ. ایگور و مک دائل، ادوارد جی، ترجمه زندیه، عبدالله (۱۳۷۵). "استقرار مدیریت استراتژیک"، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌های (سمت).
- ایکاف، راسل، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۵). "برنامه‌ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان"، تهران، نشر مرکز، کتاب ماد.
- پیرس، جان و رایبسنسون، ریچارد، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۶). "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"، تهران، موسسه انتشارات یادواره کتاب.
- دیوید، فردآر، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، محمد (۱۳۷۹). "مدیریت استراتژیک"، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- غفاریان، وفا (۱۳۸۵)، "استراتژی اثربخشی"، تهران، انتشارات فرا.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳). "پنج فرمان برای تفکر استراتژیک"، تهران، انتشارات فرا
- نی‌نوس، برت، ترجمه ازگلی، محمد و فرهی، برزو (۱۳۷۷)، "رهبری بصیر؛ ایجاد مفهومی جذاب از هدایت برای سازمان شما"، تهران، دانشگاه امام حسین (ع) موسسه چاپ و انتشارات.
- _____، (۱۳۷۶)، "اصول و مبانی استراتژی"، تهران، دانشگاه امام حسین (ع) ستاد تطبیق آموزش.