

بخش یکم- سیر تحولات برنامه ریزی و مدیریت

۱- پیشینه مدیریت و مکاتب اصلی آن

مدیریت استراتژیک و سیر تحولات تاریخی آن را می‌بایست از فرایند تحولات مدیریت در مفهوم عام و کلی آن و به خصوص از هنگام مطرح شدن مدیریت علمی و مباحث مربوط به مکاتب مدیریتی آغاز کرد. با وجود این که برخی صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت با انسان متولد شده و رشد یافته است، لیکن فرایند علمی مدیریت را می‌بایست حاصل تلاش اندیشمندانی چون «ماکس وبر»، «فردریک تیلور» و «هنری فایول» دانست که در دهه‌های اول قرن گذشته، با هدف کاهش هزینه‌های تولید با استانداردسازی و تقسیم‌کار، تعیین شرح وظایف، ایجاد سلسله مراتب و ابداع نظام پاداش، چارچوب مکتب کلاسیک مدیریت را بنا نهادند. در این مکتب تاکید و رویکرد مدیریت توجه به داخل سازمان و کارایی هر چه بیشتر فرد در فرایند تولید و ارایه خدمات به گونه‌ای بود که به کارکنان به چشم ابزار تولید نگاه می‌شد. مهم‌ترین دست آوردهای این مکتب را می‌توان سازمان‌دهی و تشکیل ساختارهای سازمانی دانست. سپس با کوشش اندیشمندان دیگری که به روابط انسانی در سازمان‌ها توجه بیشتری داشتند مکتب نئوکلاسیک در مدیریت ابداع شد.

«آلتون مایو» از بنیان‌گذاران و نظریه پردازان اصلی این مکتب است. در این مکتب علاوه بر توجه به داخل سازمان، رویکرد و تاکید مدیریت بر سازمان‌های غیر رسمی و همبستگی اجتماعی کارکنان بود.

با وجود اینکه مکاتب فوق طرفداران فراوانی یافته و به سرعت عرصه مدیریت را در سازمان‌ها و کشورهای مختلف به خود اختصاص داده بود، چندان طول نکشید که تفکر سومی تحت عنوان «نظریه سیستم‌ها» در این عرصه مطرح شد و به سرعت جای خود را باز کرد.

«تالکوت پارسونز» و «رابرت کینگ مرتن» از ابداع کنندگان این مکتب اعتقاد داشتند که در مدیریت سازمان‌ها نه تنها باید به داخل سازمان توجه داشت، بلکه می‌بایست محیط خارج از سازمان را هم با دقت مورد توجه قرار داد و آثار عوامل خارجی را نیز در اداره امور سازمان در نظر داشت. بر اساس تئوری سیستم‌ها برای شناخت کل هر پدیده، اجزای آن را هم می‌

بایست شناخت، رویکرد و تاکید این نظریه بر سیستم‌های فرعی و ارتباط آنها بود و از این رو، در بررسی یک سیستم، داده، ستاده، فرایند، بازخورد و محیط مورد بررسی قرار داده می‌شد. در این مکاتب به سبب کندی جریان تغییرات در محیط داخل و خارج از سازمان، مدیران می‌توانستند با شناخت و تجزیه و تحلیل روندهای گذشته، آینده را پیش‌بینی کنند و به برنامه‌ریزی بلند مدت بپردازند و همواره می‌توانستند خود و سازمان خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. اما در نیمه راه قرن بیست و یکم و به ویژه پس از جنگ جهانی دوم که سازمان‌های بزرگ پدید آمدند و به مرور نیز تغییرات در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها سریع و همه جانبه شد، دیگر گذشته چراغ راه آینده نبود و برنامه‌ریزی بلند مدت نیز نه تنها ممکن و میسر نبود، بلکه توان پاسخگویی به نیازها و الزامات روز افزون مدیریت در چنین شرایطی را نداشت. در نگرش سنتی مدیریت، برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی) نقطه شروع تمامی حرکت‌ها است که اهمیت آن از گذشته دور بر همگان آشکار گردیده و آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند.

به همین لحاظ در این مجموعه به منظور مطالعه و بررسی پیشینه مدیریت و ارتباط آن با مدیریت استراتژیک ابتدا تحولات تاریخی برنامه‌ریزی (مدیریت) را مورد مطالعه قرار خواهیم داد. تحولاتی که پس از جنگ جهانی دوم در فرایندهای مدیریتی رخ داد، اعضای هیات مدیره و مدیران عالی شرکت‌ها و مؤسسات صنعتی و بازرگانی را که روز به روز بر تعداد آنها افزوده می‌شد و مرتباً بزرگ و بزرگ‌تر شده و حوزه جغرافیایی فعالیتشان گسترش می‌یافت، با پیچیدگی و چالش‌های جدیدی مواجه کرد. این تحولات حتی مدیریت در سازمان‌های دولتی و ارتش‌های اغلب کشورهای جهان را نیز تحت تأثیر قرار داد. رقابت‌های اقتصادی و دخالت دولت‌ها در این امر مخصوصاً رشد جهانی تجارت و رقابت اقتصادی و تسلیحاتی در سطح جهان که در این دوران ماهیت و ابزار اصلی جنگ سرد بین دو ابر قدرت شرق و غرب قرار گرفته بود، مفهوم استراتژی را که از صدها سال قبل از میلاد مسیح تنها در امور نظامی مطرح بود و به معنای هنر فرماندهان نظامی در جنگ به کار برده می‌شد، متحول کرد و به حوزه اقتصاد و کسب و کار وارد نمود.

بر همین اساس نیز در این دوران، با همت مدیران شرکت‌های بزرگ تجاری و اندیشمندان علم مدیریت، اداره مؤسسات تجاری و بنگاه‌ها، همچنین مدیریت بر سازمان‌های دولتی به

سرعت سیر تحول تکاملی خود را از بودجه بندی و برنامه‌ریزی تا مدیریت استراتژیک طی کرد و امروزه نیز مدیریت دانش و مدیریت بر سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌بنیان و حتی مدیریت بر سازمان‌های مجازی که مبنای آنها هم در مدیریت استراتژیک مستتر است، مطرح گردیده است.

آنچه که تا قبل از جنگ جهانی دوم در مدیریت و اداره سازمان‌ها رواج داشت «برنامه‌ریزی سالیانه» یا «بودجه‌ریزی» بود که طی آن هزینه‌ها و درآمدها مورد پیش‌بینی و برآورد قرار می‌گرفت. پس از جنگ جهانی دوم، پیشرفت تکنولوژی و توسعه ارتباطات و حمل و نقل هوایی، تحرك بیشتری را در کسب و کار ایجاد کرد و برنامه‌ریزی در افق بلندتری را ضروری ساخت. از پایان جنگ جهانی دوم به این سو، با بزرگ‌تر شدن اندازه سازمان‌ها و افزایش تعداد مؤسسات رقیب و توسعه دخالت دولت در امور اقتصادی به عنوان مشتری، فروشنده، ناظم، واضع مقررات و رقیب در بازار آزاد و همچنین با توجه به درگیر شدن بیشتر کسب و کار در بازرگانی بین‌المللی با دامنه‌ای وسیع و مقیاسی بزرگ، فرایندهای مدیریتی، به عنوان عکس‌العملی در برابر این همه تغییرات طراحی و به شدت پیچیده شدند، به طوری که می‌توان گفت عمده‌ترین پیشرفت فرایندهای مدیریت در دهه ۱۹۷۰ روی داده است. «برنامه‌ریزی بلند مدت» که طی آن عملیات سازمان در يك افق ۳ تا ۵ ساله برنامه‌ریزی می‌شد، «سیاست بازرگانی»، «سیستم طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه بندی» و «مدیریت مؤسسات جدید» با تأکید بیشتر بر پیش‌بینی محیط و ملاحظات درونی و برونی در تدوین و اجرای برنامه‌ها در حقیقت دستاوردهای این دوران محسوب می‌شوند.

سیستم طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی که در آغاز پیدایش به شکل بودجه‌بندی و کنترل مالی پدیدار گردیده بود در سیر تحول و تکامل خود از بودجه‌بندی برنامه‌ای در دهه ۱۹۴۰، به بودجه‌بندی عملیاتی در دهه ۱۹۵۰ و سپس به سیستم طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در دهه ۱۹۶۰، ارتقاء یافت و در اوایل این دهه وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی را که از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک جنگ جهانی دوم حاصل شده بود، تدوین کند و با این اقدام مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌گذاری شد. دو سال بعد آلفرد چندلر، استاد دانشگاه هاروارد، این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال او کنت آندروز، در سال ۱۹۶۵

طی مقاله‌ای "استراتژی کسب و کار" را بر مبنای افکار و نظریات چندلر مطرح ساخت و ایگور انسوف، مدیرعامل شرکت (لاکهد الکترونیکز) که این رویکرد را پسندیده بود آن را در محیط واقعی کسب و کار پیاده کرد. موفقیت آنسوف در به کارگیری رویکرد استراتژی، توجه همگان را به مفاهیم و متدولوژی‌های ارائه شده جلب نمود.

سیر تحولات برنامه‌ریزی در ادامه راه خود در دهه ۱۹۷۰، به بودجه‌بندی بر مبنای صفر که عمدتاً به برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت تأکید داشت، استمرار یافت و سپس به علت بروز چند بحران نفتی که تأثیر مهمی بر اقتصاد جهانی و فعالیت شرکت‌ها گذاشت، و با تشکیل بلوک‌های اقتصادی سیاسی جدید و ظهور رقباتی تجاری به ویژه ژاپن، نگرش متعارف تجاری تغییر کرد و رقابت‌های اقتصادی چالش اصلی مدیریت و کسب امتیاز رقابتی در محیط دائم‌آدر حال تغییر، شرط بقای مؤسسات و رسیدن به جایگاه برتر شد.

این تغییرات تکنولوژیکی و جنگ بر سر تامین منابع و بازارهای عرضه کالا، لزوم برنامه‌ریزی جامع، بلند مدت و انعطاف پذیر را در عرصه مدیریت نشان داد و تشخیص عوامل مهم برون سازمانی اثرگذار بر فعالیت‌های سازمان‌ها به عنوان یک ضرورت در بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت و بدین ترتیب فرایند تحولات مدیریت به طرح ریزی استراتژیک و سپس به مدیریت استراتژیک تکامل یافت. هدف از برنامه‌ریزی بلندمدت، بیشتر کنترل عملیات بود، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر فعالیت‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را دنبال می‌کند.

در اوایل دهه ۱۹۷۰ در حوزه استراتژی، گروه مشاورین بوستون متدولوژی پورتفولیوی محصول (ماتریس BCG) را به ادبیات استراتژی اضافه کردند.

دهه ۱۹۸۰ با نظرات اندیشمندان چون مایکل پورتر، در زمینه مزیت‌های رقابتی و حوزه رقابت سپری شد

در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی که در آن "خلاقیت" عنصر اصلی اثر بخشی استراتژی شناخته شد، با نظرات صاحب‌نظرانی چون مینتزبرگ و گری هامل آغاز شد.

این سیر تکاملی را برخی اندیشمندان برنامه‌ریزی استراتژیک (مشخصاً هاکس و مجلوف) در پنج مرحله به صورت زیر تبیین کرده اند.

الف- بودجه‌بندی و کنترل مالی باتکیه بر نتایج فوری مالی و نگرش‌های کوتاه مدت مدیریت (دهه ۱۹۴۰)

ب- طرح‌ریزی بلند مدت که روندها را قابل پیش‌بینی و معقول دانسته و در زمینه‌های محدود کاری و شرایط پائین بودن رقابت کارایی دارد. (دهه ۱۹۵۰)

پ- طرح‌ریزی برای واحدهای تجاری استراتژیک کسب و کار که در آن مفاهیم ماموریت و بررسی و تجزیه و تحلیل محیطی سازمان‌ها مطرح می‌گردد. (دهه ۱۹۶۰)

ت- طرح‌ریزی استراتژیک با توجه به آینده بلند مدت و تهیه طرح با جزئیات بیشتر. (دهه ۱۹۷۰)

ث- مدیریت استراتژیک که علاوه بر موارد فوق به نتایج استراتژیک و یکپارچه کردن طرح‌ریزی با سایر بخش‌های اجرایی سازمان التفات دارد (دهه ۱۹۸۰)

۲- دوره های تاریخی تحول در برنامه ریزی

سیر تحولات برنامه‌ریزی را از دو قرن پیش تاکنون، می‌توان در ۳ دوره تاریخی مجزا به شرح زیر خلاصه کرد:

الف- دوره محصول‌گرایی

(۱) ویژگی‌های دوره

در دوره محصول‌گرایی که از دهه ۱۸۲۰ در قرن نوزدهم آغاز شد، تأکید بر محصول بود و هر چه تولید می‌شد به فروش می‌رفت. تأثیر عوامل بیرونی محدود در نظر گرفته می‌شد و عمده توجهات به درون سازمان بود. رقابت حول وحوش محصول نهایی بود و تولید کننده حرف اول را می‌زد.

(۲) روش های متداول برنامه ریزی

گرایش مدیریت و برنامه ریزی در این دوره به گذشته بود و برنامه‌ها براساس محدودیت‌های درون سازمانی شکل می‌گرفت. مدیریت فردی بود و بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی سالیانه (عملیاتی) متداول بود.

ب- دوره بازارگرایی

(۱) ویژگی های دوره

در دوره بازارگرایی که از دهه ۱۹۴۰ آغاز شد، محصولات متنوع و بازارهای رقابتی اشباع از محصولات مشابه بود. تمرکز مدیریت بر بازار مصرف بود و مشتری حرف اول را می‌زد. اگر چه توجه بیشتری به تأثیر عوامل بیرونی می شد، لیکن هنوز محیط ایستا در نظر گرفته می‌شد و تغییرات محیطی از توابعی با متغیرهای قابل پیش بینی پیروی می کردند. مزیت‌های رقابتی در این دوره قیمت، کمیت و کیفیت بود و تولید به صورت انبوه صورت می گرفت.

(۲) روش‌های متداول برنامه‌ریزی

در این دوره گرایش برنامه‌ریزی به حال بود و آینده ایستا تصور می‌شد. برنامه‌ریزی به عنوان مبنایی برای ترسیم آینده‌ای بود که طبق روند گذشته شکل می‌گرفت. در این دوره برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و سپس برنامه‌ریزی غلطان متداول شد و بلافاصله نیز برنامه‌ریزی واحدهای تجاری استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت (سطح کسب و کار) ابداع شد.

پ- دوره فرا صنعتی

(۱) ویژگی‌های دوره

در دوره فراصنعتی که از دهه ۱۹۵۰ آغاز شده و هم‌اکنون نیز ادامه دارد، محیط پویا و پر تغییر و پیچیدگی به عنوان مساله غالب مطرح شده، چالش‌های جدید و غیره منتظره‌ای شکل گرفته و یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبای مزیت رقابتی موسسات محسوب می‌شود. بازارها به شدت رقابتی شده و تأثیر مسایل و موانع بیرونی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و... شدت گرفته است. در این دوره تمرکز بر آگاهی، دانش، اطلاعات و ارتباطات معطوف شد و تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش‌بینی کننده آینده از بین رفت. گرایش تعاملی در این دوره شکل گرفت و برنامه‌ریزی به عنوان مبنایی برای یادگیری سازمان مطرح شد. برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی، مدیریت استراتژیک، بصیرت و تفکر استراتژیک و دیدگاه تلفیقی برنامه‌ریزی، مدیریت تغییر، مدیریت دانش و سازمان‌های یادگیرنده از دستاوردهای این دوره می باشند.

۲- گرایش های برنامه ریزی

طی ۳ دوره تاریخی اشاره شده فوق، ۴ گرایش به ترتیب بر فرایند برنامه ریزی و مدیریت حاکم بوده است: گرایش ارتجاعی یا نگاه به گذشته، گرایش غیر فعال یا نگاه به زمان حال، گرایش فعال یا نگاه به آینده و گرایش تعاملی یا نگاه و توجه به همه زمانها. ویژگیهای این چهار گرایش در جدول زیر خلاصه شده است.

ویژگیهای گرایشات چهارگانه برنامه ریزی و مدیریت

زمان گرایش	توجه به زمان	انواع برنامهها	وسیلهها	اهداف کوتاه مدت	اهداف میان مدت	آرمانها
ارتجاعی	گذشته	عملیاتی	انتخابی	داده شده	داده شده	داده شده
غیر فعال	حال	تاکتیکی	انتخابی	انتخابی	داده شده	داده شده
فعال	آینده	استراتژیک	انتخابی	انتخابی	انتخابی	داده شده
تعاملی	همه زمانها	تعاملی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	انتخابی

۴- روش های برنامه ریزی و تحولات آن

الف- بودجه بندی

در این نوع برنامه‌ریزی که در دهه ۱۹۴۰ متداول بود، براساس میزان فروش محصول در مقاطع مختلف زمانی گذشته، مقدار محصول برای تولید در زمان حال تعیین می‌شد، مواد اولیه مورد نیاز، منابع انسانی، ... و هزینه‌های عوامل تولید برآورد می‌گردید. سپس با توجه به قیمت تمام شده محصول و سود مورد نظر، قیمت فروش محصول تعیین می‌شد و در نهایت منابع مالی مورد نیاز برای تولید، با توجه به برآورد میزان فروش محاسبه و تأمین می‌گردید.

ب- برنامه ریزی عملیاتی

در این نوع برنامه ریزی عملیاتی با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به طور دقیق و کمی، به برنامه‌ریزی سالیانه و اقدامات مالی سازمان پرداخته می‌شود. در این برنامه که هدف به طور عمده دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیت‌های شرکت است، همواره خطر جزء نگری و نزدیک‌بینی بیش از حد وجود دارد.

پ- برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت

به دلیل ضعف دو روش برنامه‌ریزی قبلی در عدم پیش بینی آینده و ارائه یک افق بلند مدت، در دهه ۱۹۵۰ برنامه ریزی مبتنی بر طول زمان یعنی برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به ترتیب برای مدت زیر ۱ سال، ۱ تا ۳ سال و ۳ تا ۵ سال متداول شد. در این نوع برنامه‌ریزی بر اساس تحلیل روند گذشته، آینده مورد پیش‌بینی قرار می‌گرفت، توابع پیش‌بینی کننده شرایط محیطی هنوز معتبر و تقریباً ثابت در نظر گرفته می‌شد و آینده را کماکان ادامه روند گذشته می‌دانستند.

ت- برنامه ریزی غلطان

با تغییر محیط‌های ایستا به محیط‌های پویا و پیچیده، اعتبار برنامه‌ریزی‌های قبلی که به صورت ایستا تهیه می‌شدند به شدت کاهش یافت و ضرورت توجه به تغییرات محیطی و تحولات و تأثیرات عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی لزوم بازنگری و چرخش برنامه‌ها را ثابت کرد، تا جایی که حتی امروزه برنامه‌هایی هم که با افق بلند مدت تهیه می‌شوند، اغلب با یک دوره زمانی معین مورد بازنگری قرار داده می‌شوند. در یک چنین شرایطی به منظور در نظر گرفتن تغییرات و تحولات محیطی در برنامه‌ریزی، نوعی برنامه‌ریزی تحت عنوان برنامه‌ریزی غلطان ابداع شد که در آن، برنامه‌ها به صورت بلند مدت و پله‌ای طوری تهیه می‌شوند که

بتوان با اجرای هر سال از برنامه یک سال به انتهای آن افزود. به همین علت نیز به آن برنامه-ریزی غلطان گفته می‌شود. با این نوع برنامه‌ریزی، همواره می‌توان، متناسب با شرایط روز و با آگاهی کامل از تغییرات پیرامونی، به تصمیم‌سازی بهینه، شکار فرصت‌ها و اتخاذ استراتژی-های اثر بخش پرداخت.

ث- برنامه ریزی واحدهای تجاری استراتژیک

به منظور حلّ مشکل کندی عملیات تصمیم‌گیری، پیچیدگی عملیات هماهنگی، کاهش توان تحرک و عدم کارایی در پاسخ به تغییرات محیطی، در برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها و مؤسسات بزرگ صنعتی و شرکت‌های تجاری چند ملیتی که در دوران بعد از جنگ جهانی دوم به وجود آمده و دارای چند رشته فعالیت‌های مجزا و عمده خدماتی یا تولیدی بودند ولی با شیوه‌های مدیریتی متمرکز اداره می‌شدند، ایده شکستن سازمان‌های بزرگ به سازمان‌های کوچک و برنامه‌ریزی در سطح این سازمان‌ها که با عنوان واحدهای استراتژیک تجاری (SBU) مجموعه‌هایی کوچک ولی نسبتاً مستقل، خود مختار و سود آوری را تشکیل می‌دهند، در دهه ۱۹۷۰ از سوی شرکت جنرال الکتریک مطرح گردید. این نوع برنامه‌ریزی به دلیل پیچیدگی‌های کمتر سازمانی و مدیریتی در SBU ها، امکان برنامه‌ریزی کارتر را فراهم می‌کند. در این نوع برنامه‌ریزی که به آن برنامه‌ریزی در سطح رشته‌های کاری هم گفته می‌شود، با تفویض مسوولیت سوددهی به سطوح پائین‌تر و نقاط متعدد و مختلف سازمان، سرعت عمل سازمانی، سهولت هماهنگی درون سازمانی، تحرک سازمان در پاسخ گویی به تحولات محیطی و توان رقابت سازمان را افزایش می‌دهند.

ج- برنامه ریزی استراتژیک سطح مؤسسه یا سطح کسب و کار

در سازمان‌های بزرگ تجاری و به خصوص شرکت‌های چند ملیتی که در چند رشته کاری متفاوت و در مناطق مختلف جغرافیایی و در سطح جهان فعالیت می‌کنند، چون هر یک از واحدهای تجاری استراتژیک زیر مجموعه آنها ممکن است سود آور عمل کنند ولی در مجموع سازمان، همگرایی و هماهنگی لازم و کافی بین اهداف و عملکرد آنها وجود نداشته باشد، لذا با وجود تهیه برنامه‌های جداگانه برای واحدهای تجاری استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک در

سطح کل بنگاه اقتصادی، سازمان و به طور کلی در سطح کسب و کار، تحت عنوان برنامه-ریزی استراتژیک سطح مؤسسه ضرورت یافت.

این نوع برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید تا در مؤسسات بزرگ، امکان برقراری ارتباط بین واحدهای تجاری استراتژیک و واحدهای وظیفه‌ای میسر شود، برنامه‌ریزی در سازمان‌ها یکپارچه شود و به تمامی سطوح مدیریتی گسترش یابد و مشارکت و تعهد فردی و سازمانی نسبت به برنامه فراهم آید. برنامه‌ریزی استراتژیک در جهان پر تحول امروز، بخشی از یک نظام جامع استراتژیک با هدف هدایت و راهنمایی فعالیت‌های حرفه‌ای، با مشارکت و دخالت تمامی کارکنان در سطوح مختلف سازمان و با یک تفکر صحیح سیستمی و تصور و تبیین آینده ایده‌آل برای سازمان است.

چ- برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی

این نوع روش برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به تغییرات پر شتاب، پیچیدگی سازمانی و ناپایداری شرایط محیطی و بمنظور مشارکت دادن سطوح مختلف مدیران مؤسسه در فرایند برنامه‌ریزی و برقراری ارتباط و تعامل اطلاعاتی و ارتباطی و هماهنگی بیشتر بین واحدهای مختلف سازمانی در مؤسسات بزرگ ابداع گردید. روش اجرای برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی به چند اصل عملیاتی مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل نگر و وابسته است.

ح- مدیریت استراتژیک

این دیدگاه که در دهه ۱۹۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر در اهداف و برنامه‌های سازمانی و نیز اطمینان از اجرای صحیح و پیاده سازی مؤثر طرح‌ها ظهور کرد. مدیریت استراتژیک را جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی می‌داند که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود و در فرایند آن استراتژیست‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازند. در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می‌باشند که عبارتند از: توسعه استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل و ارزیابی استراتژی.

خ- مدیریت تغییر

چون گذر از حالتی به حالت دیگر به ویژه در مدیریت و اداره سازمان‌ها، همواره با مقاومت کارکنان و ذینفعان مواجه می‌شود، لذا با توجه به لزوم تغییر، توجیه و تطبیق سازمان‌ها نسبت به شرایط متغیر محیطی، در دهه پایانی قرن گذشته، ضرورت اتخاذ تدابیر، تمهیدات و تکنیک-

هایی برای ایجاد تغییر در سازمان و انتقال موفقیت آمیز آن از سیستمی به سیستم دیگر به خصوص در سطوح استراتژیک به طور جدی احساس شد و برای غلبه بر این مشکل، رویکردی نوین تحت عنوان مدیریت تغییر مطرح گردید.

د- مدیریت دانش

تردیدی نیست که دانش و دانایی در تمامی زمینه‌ها همواره بزرگترین سرمایه بشری بوده و به ویژه در عصر حاضر که آن را عصر دانایی لقب داده اند با توجه به توسعه و گسترش بی-وقفه جریان ارتباطات و اطلاعات و توسعه و بزرگ شدن روزافزون سازمان‌ها، مدیریت دانش به منظور مدیریت بر این سرمایه گرانبها در دهه‌های اخیر مطرح شده و روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود.

ذ- مدیریت بر سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده

بر اساس این نظریه، در سازمان‌های امروزی بر خلاف گذشته، یادگیری یک مسوولیت فردی نیست و کافی نیست که تنها یک نفر بیاموزد و فکر کند، بلکه آموختن مسوولیتی است جمعی که به تمامی سازمان تسری یافته و مربوط می‌شود. یادگیری جمعی تأثیری عمیق و بلند مدت بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و بدین ترتیب می‌توان زمینه کسب مزیت‌های رقابتی بیشتری را زودتر و سریع تر از رقبا فراهم ساخت.

به سازمان‌هایی که به صورت جمعی دائماً در حال یادگیری هستند سازمان یادگیرنده یا استراتژیست می‌گویند. در این سازمان‌ها آحاد سازمان و سیستم‌های سازمانی از آنچنان بلوغی برخوردارند که قادر به پاسخ گویی بلادرنگ به تغییرات بوده و بقای سازمان را در شرایط متلاطم محیط تضمین می‌کنند. این نوع سازمان‌ها مدیریت خاص خود را می‌طلبند که قواعدی چون مهارت شخصی، الگوهای ذهنی و بهسازی دائم آنها، آموزش گروهی و تفکر سیستمی بر آنها حاکم است.

ر- برنامه ریزی مبتنی بر ارزش ها

در نگرش برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای ارزش ها، نه تنها تعاملات محیطی و ساختن با محیط مورد توجه می‌باشد، بلکه در تعیین اهداف و تدوین استراتژی‌ها، دورنما و آینده‌ای نیز مورد توجه برنامه ریزی و مدیریت قرار می‌گیرد که مبتنی بر ارزش‌ها و آرمان‌های حاکم بر

ذهنیت مؤسسان و ذینفعان سازمان است. بدین ترتیب در چنین نظامی ارزش‌ها از نگاه ذینفعان متأثر از باورها، جهان‌بینی و ایدئولوژی پذیرفته شده شکل می‌گیرند و محیط و آینده، آن گونه که مطلوب نظام ارزشی حاکم می‌باشد مطرح می‌گردد.

ز- برنامه‌ریزی برای سازمان‌های مجازی (استراتژی مبتنی بر منابع دیگران)

امروزه با گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از منابع دیگران، به سرعت و بدون نیاز به طی مسافت، امکان فراهم آوردن همکاری و مشارکت گروهی از افراد، یا سازمان‌ها در قالب یک سازمان مجازی میسر شده و اداره یک چنین سازمان‌ها و طرح‌ریزی و تدوین استراتژی برای آنها، از جمله مسائل اساسی برنامه‌ریزی و مدیریت به حساب می‌آید.

ژ- بومی سازی دستاوردهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک

در عصر اطلاعات و ارتباطات هرگونه دستاورد علمی در هر زمینه‌ای به سرعت در اقصی نقاط گیتی گسترش یافته و در دسترس قرار می‌گیرد و این قانون کلی در مورد دستاوردهای مدیریت و برنامه‌ریزی برای اداره جوامع و سازمان‌ها نیز قابل استثنا نمی‌باشد، در حالی که اغلب این دستاوردها برای پاسخ‌گویی به نیازهای جوامع مربوط به خود مناسب می‌باشند و می‌بایست برای استفاده در جوامع دیگر بومی سازی شوند. بدیهی است استفاده از روش‌های مدیریتی وارداتی و اداره سازمان‌ها نیز می‌بایست مبتنی بر ارزش‌ها و فرهنگ ملی هر جامعه‌ای بومی سازی شوند. مدیریت استراتژیک هم از این قانون استثنا نبوده و در هر جامعه‌ای فرایندهای مدیریتی، از جمله مدیریت استراتژیک نیز می‌بایست با توجه به نکات مثبت آنها بومی سازی شوند. امروزه مدیریت استراتژیک داخلی می‌بایست در سازمان‌ها به مرحله اجرا گذارده شود.

بخش دوم- تعریف واژه های اصلی

به منظور حصول به هماهنگی و هم‌رایی بیشتر درباره مفهوم و تعریف واژه‌ها و اصطلاحات به‌کار برده شده در این مجموعه، ابتدا لازم است تعاریف موجود از این واژه‌ها مورد بررسی و مذاقه قرار داده شود.

۱- آرمان های ملی

در اولین مرحله از اقدامات سیاست‌گذاری‌های ملی باید آرمان‌های ملی و به عبارت دیگر منافع آرمانی، دراز مدت و ایده‌آل‌های نظام سیاسی کشور با توجه به ملاحظات و مصالح ملی و سیاسی توسط رهبران عالی تبیین گردد و به عنوان نهایی‌ترین و اصلی‌ترین شاخص مورد توجه قرار گیرد تا کلیه اقدامات عملی و کاربردی در مراحل بعدی در جهت نیل به اهداف و منافع آرمانی سوق داده شود.

آرمان‌های ملی در حقیقت ارزش‌ها و علائق نهائی و بلند مدّت يك ملت هستند، که توسط رهبران عالی سیاسی در بستر فرهنگ و تمدن، تاریخ، عرفان و فلسفه، عقاید، ایدئولوژی، مصالح ملی و قوانین حاکم بر کشور تشخیص داده می‌شوند و تبیین می‌گردند. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آرمان‌ها و اصول منافع ملی (حیاتی) به شرح زیر بیان شده‌اند:

اصل ۱۵۴: «جمهوری اسلامی ایران سعادت انسان در کلّ جامعه بشری را آرمان خود می‌داند و استقلال و آزادی و حکومت حق و عدل را حق همه مردم جهان می‌شناسد. بنابراین در عین خودداری کامل از هرگونه دخالت در امور داخلی ملت‌های دیگر، از مبارزه حق طلبانه مستضعفین در برابر مستکبرین در هر نقطه از جهان حمایت می‌کند».

۲- ارزش ملی

ارزش‌های ملی آن دسته از هنجارها، ایستارها و ارزش‌هایی است که پیرامونشان اجماعی عمومی حاصل آمده و «نظام صدقی» مسلطی را در يك جامعه ایجاد کرده‌اند. شناخت ارزش‌های ملی اساس شناخت منافع ملی است. ارزش‌های ملی در اصل منشوری هستند که يك ملت از طریق آن به خود و جهان پیرامون می‌نگرد. ارزش‌های ملی در يك

کشور، چارچوب کلانی را تشکیل می‌دهند و منافع امنیت ملی بیان کلی خواست‌ها و نیازهای يك ملت هستند.»

۳- استراتژی (راهبرد)

الف- تعاریف سنتی و تحول مفهومی استراتژی

هنوز برای يك تعریف جامع و مانع از استراتژی بین دانشمندان علوم گوناگون اجماع حاصل نشده است. شاید یکی از دلایل این امر ذهنی بودن آن از يك طرف و از طرف دیگر تحولی است که این مفهوم طی زمان دستخوش آن شده است. از آنجایی که قاعداً فرآیند مدیریت استراتژیک منجر به اتخاذ استراتژی می‌شود، لذا ابتدا لازم است مختصری به مفهوم این واژه پرداخته شود. واژه استراتژی از ریشه یونانی **strategem** است که خود از واژه **strategos** به معنای ژنرال ارتش مشتق شده است. **Stratos** به معنای ارتش و **ago** به معنای هدایت است، بنابراین واژه مزبور به معنای هدایت ارتش می‌باشد.

واژه «استراتژی» که در فارسی به راهبرد ترجمه شده و در ایران اخیراً کاربرد گسترده‌ای یافته است، از قدمت زیادی در ادبیات نظامی برخوردار است. مفهوم استراتژی که در گذشته نه چندان دور معطوف به برنامه‌ها و طرح‌های نظامی و بلکه نوعی مدیریت نظامی در سطح کلان بوده، در قرن اخیر به ویژه چند دهه گذشته دچار تحولی عمیق گشته و از مفهوم نظامی به سایر عرصه‌های جامعه از جمله سیاست، اقتصاد، فرهنگ و به ویژه مدیریت راه یافته و به صورت يك مفهوم عام مورد بهره‌برداری قرار گرفته است.

واژه استراتژی از لغت یونانی "استراتگوس" به معنای فرمانده لشکری- کشوری، یا "استراتگی" به معنای "هنر ژنرال‌ها" اقتباس شده است.

در ارتش، استراتژی کار ژنرال‌هاست، کما این که در کسب و کار نیز وظیفه مدیران ارشد است.

در آن ظاهراً ده قبیله- خانواده بوده اند که هر کدام دارای رئیس بوده و از اجتماع این رؤسا، مجلس سنا یعنی شورای عالی حاکم، به وجود می‌آمده است. هر واحد قبیله یک واحد نظامی تقدیم دولت می‌کرده و از اجتماع این واحدها یک هنگ به وجود می‌آمده است. هنگ را تاکسیس نیز می‌نامیدند. فرمانده هر تاکسیس یعنی فرمانده هر هنگ، استراتگوس نام

داشته است و بعضی‌ها گفته‌اند که استراتگوس به فرمانده عالی این هنگ‌ها گفته می‌شده است و از آنجا که به تدریج دفاع ملی اهمیت زیادی پیدا کرد، قدرت این افراد روز به روز بیشتر شد و به تدریج عهده دار امور کشوری نیز شدند.

فنون‌هایی که یونانیان و رومیان برای احراز پیروزی در جنگ به کار می‌بردند و در حقیقت نوعی حيله نظامی بود "استراتژم" یا "استراتژمس" نامیده می‌شد. پس ملاحظه می‌شود که استراتژی به حيله‌ها و تدابیر فرمانده نظامی اطلاق می‌شده و قدیمی‌ترین تعریف استراتژی آن را «هنر مانده‌ها، تدابیر و حیل‌های نظامی و هنر فرماندهی جنگ» می‌داند.

سپس در زمان ناپلئون، تعریف استراتژی سطح بالاتری پیدا کرده و چنین معرفی می‌شود: «علم حرکات و طرح‌های نظامی» که در این تعریف دو چیز را استراتژی می‌دانند، «علم حرکات و علم طرح‌های نظامی». به هر حال در اواخر قرن هیجدهم مفهوم استراتژی بیان‌کننده علم فرماندهان عالی بوده و معنای ترکیبی از اطلاعات نظامی آنها و حرکاتی که به کار می‌بسته‌اند را نشان می‌داده و بلافاصله پس از جنگ‌های پیروزمندانه ناپلئون استراتژیستی به نام «کلاوزویتس» پیدا می‌شود و استراتژی را چنین تعریف می‌کند:

«فن هدایت نبرد و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها جهت نیل به هدف‌های جنگ»، به عبارت دیگر در این جا ابتدا طرح می‌دهیم و بعد این طرح را به کار می‌بندیم.

استراتژی تا قرن بیستم در انحصار فرماندهان ارتش بود و به عنوان هنر ژنرال‌ها در فریب و شکست دشمن مطرح بود. اما با تحولات دوران اخیر و پیچیده شدن جوامع، استراتژی از حوزه امور نظامی خارج شده و اکنون دربرگیرنده تمامی فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی جوامع بشری است.

با این‌که استراتژی در اصل يك واژه نظامی بوده و عمدتاً در طرح‌ریزی و عملیات عمده نظامی با مفهومی خاص به کار رفته است ولی مفهوم مدیریتی آن در دانشگاه‌ها و در ارتباط با اداره امور مؤسسات و بنگاه‌های صنعتی و بازرگانی بزرگ به نحوی دیگر شکل گرفته و عمدتاً از دهه‌های پایانی قرن گذشته، ابتدا تحت عنوان‌هایی نظیر سیاست‌های بازرگانی استراتژی شرکت و یا استراتژی واحد بازرگانی و نظیر اینها مطرح گردیده است.

با دست یابی بشر به سلاح‌های هسته‌ای تفکر سنتی استراتژیک تحول پیدا کرد. در دوران جنگ سرد استراتژی بازدارندگی و غیرمستقیم مطرح بود و امروزه با جهش‌هایی که در زمینه فناوری اطلاعات و علم و تکنولوژی به وجود آمده استراتژی‌ها از تجهیزات محور (قدرت سخت) به سمت اطلاعات محور (قدرت نرم) گرایش پیدا کرده و فناوری در حوزه جنگ الکترونیک، امنیت، اطلاعات، جنگ روانی، نرم افزارهای مربوط به فرماندهی، کنترل، عملیات، اطلاعات، ارتباطات و سناریوها در حال گسترش می باشد.

ب- سایر تعاریف از استراتژی

مفهوم استراتژی در نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد. تا این تاریخ هر چند در بعضی از آثار نویسندگان به مفهوم استراتژی برخورد شده است، اما استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام «نیومن» و «مورگنشترن» که هم اقتصاددان و هم ریاضی دان بودند، مطرح شده است. آنها استراتژی را از جهت اقتصاد فردی بررسی نموده و «شگردهای زیرکانه دو بازیکن را که هر یک به طور منظم و سیستماتیک تلاش می‌کند برطرف مقابل برتری یابد، استراتژی قلمداد کرده اند. فرض بر این است که بازیکنان شیوه‌های عملکرد رقیبان را به طور کامل می‌دانند و می‌توانند تصمیماتی بگیرند که برخورداری از احتمال پیروزی را حداکثر می‌کند. چنان که در شطرنج، بازی تحت شرایط کاملاً مشخصی انجام می‌گیرد. هرچند این فرضیه در رویدادهای اقتصادی و اجتماعی کاملاً قابل قبول نیست، ولی در تئوری بازی‌ها به عنوان بنیان استراتژی در علوم اجتماعی کمک شایانی نموده است.»

(۱) واژه استراتژی از گذشته‌های بسیار دور به عنوان یک مفهوم نظامی مطرح بوده است. "فرهنگ ویستر" مفهوم آن را این طور بیان کرده است «استراتژی در یک جنگ برای رسیدن به نتیجه، علم و هنر آرایش و استقرار ارتش) یکی از طرفین متخاصم است.» این فرهنگ در تعریف جامع‌تری استراتژی را «علم و هنر به کارگرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت‌ها برای حداکثر حمایت از سیاست‌های اخذ شده در جنگ یا صلح» ذکر کرده و در ادامه نیز آن را «علم برنامه‌ریزی و نظارت بر عملیات نظامی» دانسته است.

۲) استراتژی واژه‌ای است در زبان فرانسه مشتق از ریشه یونانی استراتژیا به معنای ژنرال که در زبان یونانی به معنای رهبری کردن ارتش به کار برده شده است. این واژه تعاریف گسترده و وسیعی دارد ولی در اینجا استراتژی به معنای یک برنامه جامع، واحد و مجتمع شده به منظور حصول اطمینان در رسیدن به اهداف سازمان معنی شده است.

۳) استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف نمود: از نقطه نظر این که سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از نقطه نظر این که سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد؟ اعم از این که اقدامات، مورد نظر بوده یا خیر. از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت خود می‌باشد و از دیدگاه دوم استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد.

۴) بنا به نظر اندروز این که سازمان کدام کار را انجام می‌دهد یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است یا می‌خواهد باشد، چه اهدافی را دنبال می‌کند و چه روشی را برای رسیدن به هدف‌ها مشخص کرده است، استراتژی سازمان گفته می‌شود.

۵) دیوید همپتون می‌نویسد: استراتژی برنامه‌ریزی امکانات است که شامل تشخیص و آرایش توانایی‌های سازمانی برای استقرار پیروزمندانه آن در شرایط محیطی متفاوت است.

۶) مایلز و اسنو در یک دسته‌بندی، استراتژی‌های کلان را با توجه به ثبات و پویایی محیط به چهار نوع استراتژی تدافعی، آینده‌نگر، تحلیل‌گر و انفعالی تقسیم کرده‌اند.

۷) استراتژی راهی است که ما را به هدف می‌رساند، مأموریت را محقق می‌سازد و به چشم‌انداز معنی می‌بخشد؛ به دیگر سخن ما همواره با دو مقوله سر و کار داریم که یکی در حوزه بایدها و نبایدها و دیگری در حوزه چگونگی‌ها است. در حوزه بایدها و نبایدها مأموریت، چشم‌انداز و هدف ترسیم می‌شود و در حوزه چگونگی، راه رسیدن به بایدها تبیین می‌گردد که استراتژی‌ها در این حوزه قرار می‌گیرند.

۸) استراتژی هنر ایجاد سازگاری و تعامل هم افزا بین عوامل و منابع مختلف درونی و بیرونی با حفظ ویژگی دورنگری، آینده‌نگری و انعطاف پذیری در راستای آرمان‌ها و منافع حیاتی است.

۹) استراتژی، فراتر از مفهومی که استراتژیست‌ها برای آن قائلند، به معنی وسیله رسیدن به اهداف ملی است، به عبارت دیگر، استراتژی ابزار و تکنیک کنش دولت-ملت‌ها می‌باشد. امروزه، استراتژیست‌ها سیاست خارجی را غالباً شامل استراتژی انزوا، بی‌طرفی، عدم تعهد و بالاخره تعهد و اتحاد می‌دانند. انتخاب نوع خاصی از استراتژی، بستگی کامل به توانایی‌های یک کشور دارد. دولتی که از نظر نظامی ضعیف است اصرار دارد روابط خارجی خود را به کمک ابزارها و تکنیک‌های غیرنظامی مدیریت کند و دولتی که از جهت اقتصادی ناتوان است، در به‌کارگیری استراتژی اقتصادی محدودیت دارد. علاوه بر این، انتخاب استراتژی، صرفاً، بنا به میل دولت صورت نمی‌پذیرد، بلکه شرایط بین‌المللی و قواعد بازی حاکم بر کنش و واکنش جهانی و نیز وضعیت قدرت طرف مقابل در تحمیل نوع خاصی از استراتژی، مؤثرند.

۱۰) استراتژی علم و هنر به‌کارگیری نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی حسب ضرورت و به‌هنگام جنگ و صلح برای بیشترین پشتیبانی از سیاست‌ها و همچنین افزایش احتمال پیروزی و حفظ نتایج به دست آمده از آن و کاهش احتمال شکست است.

۱۱) استراتژی به مفهوم تدابیر و مقدماتی است که یک مدیر جهت موفقیت، بقاء و رشد سازمان در رابطه با عوامل درونی و بیرونی به اجرا در می‌آورد تا سازمان را در آینده درازمدت موفق سازد.

۱۲) استراتژی از واژه لاتین استراتگوس به مفهوم هنر راه بردن به قصد موفقیت آمده است و بر هنر طرح‌ریزی و دانش ترکیب و تلفیق عملیات، کارکردها و کنش‌های مختلف برای نیل به هدف اطلاق شده است، تا جایی که همه امکانات انسانی، سیاسی، نظامی و معنوی و نیز وسایل، عناصر و شرایط در جهت نیل به هدف‌های معین، تجهیز و فراهم آید.

۱۳) استراتژی عبارت است از عملیات، طرح‌ها و خط‌مشی‌ها، جهت ایجاد موازنه در قدرت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی که امروزه تحت عنوان مدیریت استراتژیک و استراتژی مدیریت در اداره عمومی به‌کار برده می‌شود.

۱۴) استراتژی عبارت است از علم و هنر به‌کارگیری نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و نظامی حسب ضرورت و به‌هنگام جنگ و صلح برای بیشترین

پشتیبانی از سیاست‌ها و همچنین افزایش احتمال پیروزی و حفظ نتایج به دست آمده از آن و کاهش احتمال شکست.

۱۵) استراتژی طرحی است جامع با الگویی پویا که در فرایند آن با بیان مجدد ماموریت و تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل محیطی داخلی و خارجی موثر در استراتژی و اجرای ماموریت، اهداف عالی، بلند مدت و مزیت آفرین با آینده‌نگری، در دورنمایی مطلوب، برای رسیدن به موقعیتی برتر در محیط رقابتی تعیین می‌شوند، تدابیر استراتژیک (گزینه‌های استراتژیک یا راه‌های رسیدن به اهداف تعیین شده) برای تهیه و توسعه منابع مادی و معنوی قدرت (عوامل سخت و نرم قدرت) و به کارگیری و صف آرایی مناسب آنها در برابر رقبا و بهره برداری بهینه از شایستگی‌های محوری (نقاط قوت و قابلیت‌ها)، استفاده ماهرانه از فرصت‌های محیطی، جبران ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های داخلی و مقابله با تهدیدات تدوین می‌شوند، بیان مجددی از ماموریت سازمان‌های زیر مجموعه به عمل می‌آید، ساختارهای سازمانی، منابع، اعتبارات و ابزارهای لازم برای اجرای تدابیر استراتژیک، نیل به اهداف و کسب برتری و مزیت رقابتی نسبت به رقبا تعیین و به بخش‌های ذیربط اختصاص داده می‌شوند و به منظور هماهنگی، یکپارچه‌سازی و هم‌افزایی استراتژی‌های سطوح پایین‌تر، راهنمایی‌های لازم داده می‌شود.

پ- مفهوم استراتژی

برخی صاحب‌نظران، استراتژی و مفهوم آن را با طراحی و تدوین گزینه‌های استراتژیک (اتخاذ تدابیر استراتژیک) یکی دانسته و در الگوهای پیشنهادی برای فرایند مدیریت استراتژیک یا طرح ریزی استراتژی، گام یا مرحله تعیین گزینه‌های استراتژیک (فرموله کردن استراتژی) را که معمولاً با استفاده از تکنیک (SWOT) انجام می‌شود تحت عنوان تدوین استراتژی قلمداد کرده‌اند که با توجه به تعاریف و مفهوم استراتژی چندان صحیح به نظر نمی‌رسد.

بدیهی است استراتژی فقط یک راهکار یا راهکارهای رسیدن به اهداف نمی‌باشد، بلکه استراتژی فرایندی است جامع برای بهره‌برداری بهینه از منابع و ابزارهای موجود و قابل دسترس جهت رسیدن به اهدافی که موجب کسب برتری رقابتی می‌شوند.

در تعریف استراتژی گاهی آن را هنر به کارگیری امکانات در تحقق اهداف می‌دانند و گاهی علم و برنامه. اما به هر حال چند متغیر اصلی در مفهوم این کلمه مطرح است و مورد توجه قرار می‌گیرد که عبارتند از عقلانی بودن، فراگیر بودن، معطوف به آینده بودن و هدفمندی و پایداری در تصمیم اتخاذ شده.

به عبارتی هنر، علم و برنامه به کارگیری و بهره‌برداری از شرایط و امکانات با توجه به تهدیدات و فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت، با رعایت ویژگی‌های فوق، جهت دسترسی به اهداف مورد نظر استراتژی نامیده می‌شود. لازم به ذکر است که استراتژی یک رشته التقاطی است و برای درک ابعاد استراتژی باید نسبت به سیاست، اقتصاد، روانشناسی، جامعه‌شناسی، جغرافیا، فناوری، ساختار قدرت و تاکتیک‌ها آگاهی داشته باشیم. در عین حال استراتژی ماهیتاً پراگماتیک و عملی است.

با عنایت به مجموعه تعاریف گردآوری شده نکات مورد توافق درباره استراتژی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ✓ استراتژی به سازمان و محیط به عنوان دو جزء وابسته می‌نگرد.
- ✓ سازمان استراتژی را برای مقابله و سازگاری با تغییرات محیطی به کار می‌برد.
- ✓ محتوای استراتژی پیچیده است، زیرا شرایط جدیدی را به وجود می‌آورد. با این وصف جزئیات تدوین استراتژی تکراری، ساخت یافته و برنامه‌ریزی شده نیست.
- ✓ استراتژی بر وضعیت کلی سازمان اثر می‌گذارد.
- ✓ تصمیم‌های استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا دامنه اثر آنها گسترده است.
- ✓ استراتژی صرفاً آگاهانه نیست. استراتژی‌های آگاهانه، خودجوش و تحقق یافته با یکدیگر متفاوتند. استراتژی تحقق یافته ترکیبی از استراتژی آگاهانه و خودجوش است.
- ✓ استراتژی منحصر به سطحی خاصی از سازمان نیست بلکه در سطوح مختلف می‌تواند وجود داشته باشد. یعنی استراتژی می‌تواند در سطح کلی بنگاه، سطح کسب و کار خاص، سطح وظایف تخصصی و سطح عملیاتی وجود داشته باشد.
- ✓ هر سازمان معمولاً راه‌ها و الگوهای مختلفی برای فعالیت‌های خود پیش‌رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آنها را برای هدایت عملیات انتخاب نماید.
- ✓ استراتژی حداقل در برگیرنده اهداف، منابع و ابزار و راه‌ها می‌باشد.

✓ استراتژی امری حیاتی، سرنوشت‌ساز و بلند مدت می‌باشد که در محیط رقابتی مطرح می‌شود.

۴- استراتژی امنیت ملی

استراتژی امنیت ملی، هنر استفاده از ابزار قدرت ملی- دیپلماسی، نظامی، اقتصادی و غیره- برای تأمین اهداف سیاست ملی است.

۵- استراتژی دفاعی

استراتژی دفاعی علم و هنر به کارگیری همه قدرت کشور در جهت مقابله با تهدیدات امنیت ملی است و از مؤلفه‌های استراتژی ملی محسوب می‌شود.

۶- استراتژیست‌ها (استراتژی شناسان) و تصمیم‌گیرندگان امور ملی

افرادی هستند که مسوول اصلی موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. آنها علاوه بر طرح‌ریزی استراتژی، اجرای آن و نظارت و کنترل بر فرایند اجرا و ارزیابی عملکرد سازمان عهده دار سه مسوولیت اصلی هستند که عبارتند از ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

تصمیم‌گیرندگان به افراد و مقاماتی گفته می‌شود که از اختیار قانونی لازم برای تصمیم‌گیری درباره هدف‌ها و سیاست‌های ملی یا کلی کشور برخوردارند و معمولاً کسانی هستند که نقش کلیدی را در اداره کشور ایفا می‌کنند، (مانند رؤسای جمهور، نخست وزیران یا یک نهاد و شورای سیاستگذاری).

تصمیم‌گیرندگان در تعیین اهداف و سیاست‌های کلی کشور تحت تأثیر مشاوران خود قرار می‌گیرند و شخصیت‌ها و نهادهای دیگری نیز بر تصمیمات آنان تأثیر می‌گذارند که از آن جمله می‌توان احزاب و گروه‌های سیاسی، سندیکاها، کارگری و اصناف، انجمن‌ها و شوراهای پیشوایان مذهبی، اندیشمندان و نخبگان جامعه، (اصحاب) رسانه‌های گروهی و نمایندگان مجلس را نام برد.

۷- استراتژیک

- مربوط به تدابیر کلی ملی یا خط مشی کلی علیه دشمن.
- مربوط به تدابیر و خط‌مشی‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی، روانی، جغرافیایی و ملی در یک کشور.
- مربوط به خط‌مشی‌های ملی در سطح درون یا برون مرزی.
- مربوط به امور سوق الجیشی.
- امور استراتژیکی
- استراتژیک اقداماتی است جامع و برنامه‌ریزی شده که برای دستیابی به اهداف اصلی یا منافع حیاتی دارای ارزش‌های نظامی صورت می‌گیرد.
- استراتژیک بودن هر چیزی از جمله طرح‌ها، سلاح‌ها، اهداف، اقدامات، روابط، مناطق و ... به داشتن حداقل سه ویژگی داشتن اهداف بلند مدت، حساس، حیاتی و یا سرنوشت‌ساز بودن و در مقابل رقیب و تهدید قرار داشتن بستگی دارد.

۸- استراتژی ملی

استراتژی ملی، هنر و علم توسعه و استفاده از منابع سیاسی، اقتصادی، روانی، اجتماعی و نظامی مورد نیاز در زمان جنگ و صلح برای تأمین حداکثر حمایت از سیاست‌ها و در صورت وقوع جنگ، افزایش احتمال پیروزی و پیامدهای مساعد آن است. در حقیقت استراتژی ملی شامل ارزیابی‌های پیچیده‌ای از منابع تکنولوژیک، اولویت‌های ملی و عوامل ژئوپولیتیکی است. در عین حال، استراتژی ملی به طور کلی گستره‌ای وسیع‌تر از استراتژی نظامی را شامل می‌شود و می‌تواند آن را نیز در برگیرد.

۹- استراتژی نظامی

رابرت آزگود، در خصوص استراتژی نظامی می‌نویسد: «در حال حاضر استراتژی نظامی را به عنوان یک طرح کلی برای استفاده از ظرفیت قهر مسلحانه و در ارتباط با ابزار اقتصادی، دیپلماتیک و روانی قدرت می‌توان تعریف کرد که به بهترین نحو ممکن سیاست خارجی را با وسایل آشکار، پنهان و ضمنی حمایت می‌کند.»

۱۰- الگو یا مدل

به طورکلی مدل یا الگو طرحی است که از واقعیت گرفته شده و روابط بین عوامل اصلی رانشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش‌بینی و تصمیم‌گیری استفاده کرد. همواره می‌توان مدلی از سیستم مورد نظر ایجاد کرد و سپس به کمک آن نتایجی را که از تصمیمات گوناگون در سیستم حاصل می‌شود مورد مذاقه قرار داد. یکی از هدف‌های مدل سازی، ساده کردن و نشان دادن اجزا و عناصر اصلی و مورد نیاز یک سیستم می‌باشد. گاهی اوقات در الگو، عوامل اضافی و مُخل، عمداً کنار نهاده می‌شوند تا مدلی به دست‌آید که ضمن نشان دادن اجزای اصلی و ارتباط بین آنها، به اندازه کافی ساده و روشن باشد. انواع مختلف مدل‌ها عبارتند از: مدل‌های کلامی، ترسیمی، تجسمی و ریاضی که هر یک دارای درجه دقت خاصی هستند و در زمینه ویژه‌ای کارایی دارند.

مدل در علم عبارت است از برقراری یک تمثیل سنجیده بین یک پدیده که قوانینش معلوم است و پدیده دیگری که در دست تحقیق می‌باشد. مدل برای شناخت مسایل و اجزای متشکله آنها و همچنین پیش‌بینی نتایج راه‌حل‌ها، می‌تواند وسیله مؤثر و مفیدی در دست خط‌مشی‌گذار باشد. به کمک مدل می‌توان متغیرهای موجود و رابطه بین آنها را به خوبی شناخت، هر شق را به سهولت ارزیابی کرد و از میان راه‌حل‌ها، بهترین را برگزید.

۱۱- امنیت ملی

امنیت خط مشی دفاعی سنتی و نیز عملیات غیر نظامی یک دولت برای بیمه کردن ظرفیت کامل خود جهت بقا به مثابه یک هستی و برای اعمال نفوذ و به انجام رساندن اهداف داخلی و بین‌المللی خود می‌باشد.

۱۲- برنامه و برنامه ریزی

برنامه عبارت است از زمان‌بندی تهیه مجموعه نیازمندی‌ها و انجام فعالیت‌هایی که برای اجرای ماموریت، وظایف، طرح‌ها (استراتژی‌ها) و پروژه‌های سازمان در راستای تحقق اهداف و اجرای امور مربوط در یک دوره زمانی معین لازم است، ولی اغلب اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک در ایران واژه «برنامه‌ریزی» را در آثار خود با واژه «طرح‌ریزی» علی‌رغم تفاوت آنها به

صورت مترادف به کار برده و اغلب نیز آن را به جای ترجمه لغت **Planning** مورد استفاده قرار می‌دهند. برخی هم واژه برنامه‌ریزی استراتژیک را در مفهوم و به جای واژه مدیریت استراتژیک یا طرح‌ریزی استراتژیک به کار می‌برند.

در هر حال برنامه جدول زمان بندی شده‌ای است که برای تهیه و به کار گیری منابع مورد نیاز و انجام اقدامات و فعالیت‌هایی که باید بر اساس یک طرح از قبل تهیه شده، در یک دوره زمانی معین اجرا شوند، تهیه و تنظیم می‌شود. «برنامه یک جریان عمل است که می‌توان به ثمر رساند، یا می‌توان انتظار داشت که به اهداف مورد نظر منجر شود و فرد یا سازمان بر آن است تا آن را به ثمر برساند». پس برنامه ریزی «کارآمد» با توجه به مدل تصمیم‌گیری معقول که کاربرد وسیعی دارد توصیف می‌شود.

یکی از پژوهش‌ها که می‌کوشد به تلفیقی نسبی دست یابد برنامه‌ریزی را چنین تعریف می‌کند:

برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی) یکی از پنج وظیفه اصلی مدیران است که همراه با سازماندهی، به کار گماری نیروی انسانی، رهبری و ارزیابی، یکی از بنیادی‌ترین وظایف مدیریت محسوب می‌شود.

برنامه‌ریزی در معنی و مفهوم اصلی کلمه، عبارت است از زمان بندی تهیه، توزیع و تخصیص عوامل، وسایل و اعتبارات لازم برای اجرای عملیات پیش‌بینی شده در طرح (طرح ریزی شده) جهت رسیدن به هدف‌های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن. به عبارتی ساده برنامه‌ریزی یعنی برقراری پل ارتباطی میان طرح و بودجه.

منظور اصلی برنامه ریزی به مرحله اجرا در آوردن طرح استراتژیک است. یعنی تبدیل طرح‌ها به برنامه‌های زمانبندی شده. دیگر منظور برنامه‌ریزی و تهیه برنامه این است که تعیین شود که چه کاری به چه اندازه‌ای در چه مدتی و در چه زمانی انجام شود یا چه منابع و موادی به چه اندازه در چه مدتی و در چه زمانی تهیه و به پای کار آورده شوند.

۱۲- برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک)

برنامه‌ریزی نیز مانند هر علم دیگر در دو سه دهه اخیر تغییرات زیادی یافته و امروزه بحث از برنامه‌ریزی استراتژیک که در حقیقت همان طرح‌ریزی استراتژیک است مطرح می‌باشد. این

نوع برنامه‌ریزی يك چشم انداز به آینده دارد و به ما می‌آموزد که چگونه با نگاه به تصویر آینده مطلوب، حال را سامان بخشیم، خلاقیت و نوآوری را در خود برانگیزیم و محدودیت‌ها را کنار بزنیم. مقابله با شرایط همیشه در حال تغییر و مقابله با شرایط نامطمئن و متغیر در سازمان-های بزرگ و کوچک امروزی و در نتیجه رهبری صحیح، رسیدن به وضع مطلوب و کسب موفقیت در مدیریت سازمان‌ها، بستگی به آینده نگری، تعیین اهداف عالی، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و درجه صحت و منطقی بودن آنها دارد. اتخاذ تصمیم، خود يك نوع برنامه‌ریزی است. چنانچه می‌توان گفت: «اگر نمی‌دانید به کجا می‌روید پس هیچ راهی برای شما مناسب نیست یا هیچ راه شما را به مقصد نمی‌رساند.»

برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی استراتژیک) تعیین کننده مقصد سازمان‌ها و هماهنگ کننده همه فعالیت‌های سازمان در راستای آن است. فرآیندی پویا از تفکر معکوس در باره آینده ایده‌آل سازمان همراه با سیاست‌های دراز مدت و زیر بنایی مربوط به آن است که بر اساس این سیاست‌ها و هماهنگی با آنها، برنامه و بودجه اجرایی سالانه سازمان مشخص، اجرا و نظارت می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی استراتژیک) فرآیندی است برای تشخیص سیاست‌هایی که (اگر به مورد اجرا گذاشته شوند) باعث می‌شوند پیش‌بینی‌های وضع آینده به وضع دلخواه ما تبدیل شوند.

"لرنر" بر این عقیده است که برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی استراتژیک) فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده‌ای است که با ترکیب با ویژگی‌های زیر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کند.

- نگاه به آینده دارد، یعنی تمرکز آن بر آینده پیش بینی شده است و به این مساله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت.

- درصدد خلق آینده سازمان، بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود.

- این نوع برنامه‌ریزی وقتی موفقیت‌آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی‌آید.

برنامه‌ریزی استراتژیک (برنامه‌ریزی جامع) فرآیندی است که شامل تخصیص منابع به منظور نیل به اهداف بلند مدت و مأموریت جاری و آینده سازمان در یک محیط پویا و رقابتی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی بلند مدتی است که برای دستیابی به آینده‌ای بهتر از آنچه باید باشد طراحی می‌شود. برنامه‌ریزی که مسایل و فرصت‌ها را برای سازمان شناسایی می‌کند. چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک شامل چهار مقوله تعیین سطح برنامه‌ریزی (دور نگری)، گردآوری داده‌ها، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود و در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک ترسیم آینده بر اساس نشانه‌ها و علائم موجود امروز و تفکرات علمی در باره بروندهای نظامی آموزشی برای اجتماع در آینده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیندی است که به وسیله آن مدیران، وظیفه یا مأموریت اصلی و اساسی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم است فراهم می‌سازند. این نوع برنامه‌ریزی معمولاً توسط سطوح عالی مدیریت انجام می‌گیرد و افق زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً تا ۴ سال است.

در برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۳ گام مشخص شده که عبارتند از :

- انتخاب نوع برنامه‌ریزی استراتژیک (فراسوی کلان، کلان و خرد).
- شناسایی باورها و ارزش‌ها.
- شناسایی پندارها.
- شناسایی مأموریت‌های جاری.
- شناسایی نیازها.
- شناسایی همسویی‌ها و ناهمسویی‌ها (به هم تنیدن پندارها، باورها، نیازها و مأموریت‌های جاری).
- حصول توافق.
- تعیین و انتخاب آینده مطلوب.
- شناسایی مأموریت‌ها.
- شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها.
- سیاستگذاری.
- تدوین برنامه‌های عملیاتی استراتژیک.

- اجرای برنامه.

۱۴- بصیرت و تفکر استراتژیک

«هامل و پراهالد» تفکر استراتژیک را زیر بنایی برای استراتژی‌های خلاق و اثر بخش می‌دانند. تفکر استراتژیک می‌تواند مبنایی برای خلق استراتژی‌های نو باشد که قادرند قواعد رقابت را تغییر داده و چشم‌اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود ترسیم نمایند. بصیرت عبارت است از آینده نگری واقع گرایانه و محقق الوقوع. در واقع آینده روشنی است که سازمان به سوی آن حرکت می‌کند.

«جین لیدکا» یکی از محققین مطالعات استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزاری برای پیاده کردن استراتژی‌های خلق شده از طریق تفکر استراتژیک و همچنین تسهیل استراتژیک می‌داند و اعتقاد دارد که تفکر استراتژیک دارای پنج ویژگی است:

- نگرش نظام‌مند (سیستماتیک) با شناخت تمامی اجزا و پیوند تعاملی آنها.
- تمرکز بر هدف با مشخص کردن جهت‌گیری سازمان و آن را در کانون توجه قرار دادن.
- تفکر در زمان، به این معنی که تفکر استراتژیک در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. چون استراتژی پل است بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب).
- فرضیه‌سازی که حلقه اتصال بین خصوصیات خلاقانه و تحلیلی و تفکر استراتژیک است.
- خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بدون وجود تفکر و بصیرت، برنامه‌ای بیش نیست. در عوض هنگامی که تفکر و بصیرت استراتژیک وجود داشته باشد می‌توان امیدوار بود خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز استراتژی خلاقانه و اثر بخش باشد.

۱۵- پارادایم

پارادایم که مترادف مکتب می‌باشد یک چارچوب فکری و نگرش کلی به موضوعات مختلف و نحوه رفتار و رویکرد ما در قالب آن است. پارادایم در حوزه مدیریت استراتژیک الگویی برای حل مسایل و برنامه‌ریزی استراتژیک است. پارادایم‌ها اغلب کامل نبوده و قادرند سطحی از

حقیقت را نشان دهند، بنابراین با گذشت زمان تغییر می کنند و با ظهور پارادایم جدید پارادایم قبلی منسوخ و یا به شرایط خاصی محدود می شوند.

۱۶- تهدید

از نظر لغوی تهدید به معنای ترسانیدن، بیم دادن یا بیم کردن است. در سطح ملی تهدید عبارت است از هر گونه نیت، قصد، حادثه و اقدامی که ثبات سیاسی و امنیت ملی کشور را به خطر اندازد. تهدید ممکن است انسانی باشد و یا در اثر حوادث زیست محیطی به وجود آید. تهدیدات انسانی گاهی به صورت قصد و نیت است و زمانی به صورت اقدامات عملی متجلی می گردد. درجه شدت تهدید بستگی به میزان ارجحیت و اهمیت منافع دارد که در معرض خطر واقع می گردد. نکته قابل توجه بعد روانی تهدید است. حادثه ای ممکن است برای دولتمردان کشوری تهدید به حساب آید. لیکن برای دولتمردان کشوری دیگر امری عادی و فاقد ارزش تلقی گردد. تهدیدات انسانی دارای دو بعد متمایز هستند، یکی از ابعاد تهدید برون مرزی و دیگری تهدیدات درون مرزی است.

جان ام کالینز معتقد است اساسی ترین تهدید، معمولاً نظامی است. تهدید مستقیم نظامی آشکار است و هر دو طرف را در وضعیت شناخته شده ای قرار می دهد، بنابراین شناسایی آن ساده و حتی در بسیاری موارد دفع آن نیز سهل تر است. اما تهدید غیر مستقیم ضمن این که همان تأثیر را می تواند داشته باشد، مقابله سختی را طلب می کند.

لغتنامه لانگمن سه تعریف از تهدید ارائه کرده است: نخست تهدید را بیان آشکار آسیب رساندن به کسی یا ناراحت کردن و به دردسر انداختن او می داند، در تعریف دوم آن را احتمال وقوع حادثه ای بسیار بد معنا کرده و در تعریف سوم تهدید را شخص یا چیزی که به عنوان خطر شناخته می شود معرفی نموده است.

منبع تهدیدات به دو دسته کلی داخلی و خارجی قابل تقسیم است و این دو را نمی توان از یکدیگر جدا دانست. در بسیاری از موارد تهدیدات داخلی از خارج نشات می گیرند و بالعکس گاهی اوقات مسائل و مشکلات داخلی هستند که باعث می شوند تا دشمنان و رقبای کشوری در خارج تحریک شده و امنیت آن را دچار مشکل سازند

الف- تهدیدات داخلی

مهمترین تهدید کنندگان داخلی امنیت ملی نظام های سیاسی به قرار زیر است:

(۱) گروه‌های سیاسی معاند و محارب: مشروط به مردمی بودن نظام سیاسی

حاکم.

(۲) گروه‌های قومی: مهم‌ترین خواسته آنها جدایی‌طلبی و خودمختاری است.

(۳) اقلیت‌های دینی: در صورتی که ایدئولوژی رژیم حاکم را در معرض خطر قرار دهند.

(۴) قدرتمندان اقتصادی: در صورت عدم توانایی اداره کشور توسط دولت مرکزی.

(۵) نیروهای مسلح: در صورت ارتباط با کشورهای بیگانه و یا ارتباط با سیاستمداران و

صاحبان قدرت اقتصادی در داخل.

(۶) اشرازی: در قالب راهزنی‌های مسلحانه، ناامن کردن راه‌های مواصلاتی، قتل و

غارت، حمله به پاسگاه‌های دورافتاده و... البته به صورت جریان مداوم.

ب- تهدیدات خارجی

اشکال این تهدیدات، طیف گسترده سیاسی، نظامی، اقتصادی و فرهنگی را به قرار زیر در

خود جای‌می‌دهد

(۱) شکل نظامی: شامل اشغال کامل نظامی، جنگ محدود و اقدام پیشگیرانه،

تجاوزات مرزی، بمباران مرکز تجمعات و پایگاه‌های مهم نظامی، خرابکاری و جاسوسی.

(۲) شکل اقتصادی: شامل جذب و هضم اقتصاد کشور در اقتصاد کشور متروپل،

تأثیرگذاری بر برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی، سرمایه‌گذاری کلان (خارجی)

در درازمدت و تأثیرگذاری بر سیاست‌های کلی کشور، وابسته کردن اقتصاد به منافع خارجی از

تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی.

(۳) شکل سیاسی و حقوقی: شامل ادغام کامل یک کشور با کشور دیگر، الحاق

کامل کشور به کشور متروپل، دخالت و نفوذ در سیاست داخلی و خارجی کشور، تحمیل یک

رژیم غیرمردمی، براندازی از طریق بهره‌گیری از نیروهای بومی و اشغال بدون درگیری.

(۴) شکل اجتماعی و فرهنگی: شامل تبلیغ گسترده فرهنگ مغایر با فرهنگ کشور

در سطح بین‌المللی، زیر سوال بردن ارزش‌ها و فرهنگ کشور در سطح بین‌المللی و رسوخ

فرهنگ بیگانه از مجاری اقتصادی، سیاسی و دیپلماتیک.

پ- منابع تهدیدات خارجی

(۱) **کشور واحد:** ممکن است یکی از همسایگان یا کشوری از منطقه و یا خارج از منطقه باشد.

(۲) **تهدید از جانب چند کشور:** این کشورها ممکن است همسایه و یا در سطح منطقه و یا در سطح بین‌المللی باشند و با یکدیگر ائتلاف کنند و ائتلاف آنها می‌تواند دائمی یا مقطعی، رسمی یا غیر رسمی باشد.

(۳) **سازمان‌های بین‌المللی:** چون این سازمان‌ها معمولاً متأثر از قدرتهای بزرگ هستند می‌توانند برای کشورهای کوچک و ضعیف، مشکل‌آفرین باشند مانند سازمان ملل، صندوق بین‌المللی پول، سازمان یونسکو و...

(۴) **شرکت‌های چندملیتی و سازمان‌ها غیردولتی:** از آنجا که این شرکت‌ها و سازمان‌ها دارای اهرم‌های قومی اقتصادی هستند، به راحتی در سیاستگذاری کشورها به‌ویژه جهان سوم و کشورهای به استقلال رسیده می‌توانند تأثیر داشته باشند و استقلال آنها را خدشه‌دار کنند.

(۵) **قاچاقچیان بین‌المللی:** اگر کشوری در مسیر حوزه فعالیت قاچاقچیان بین‌المللی باشد می‌تواند از ناحیه آنها تهدید شود.

(۶) **گروه‌های تروریستی:** چون این گروه‌ها معمولاً آلت دست دیگران می‌باشند. به دلیل منافع اقتصادی، تعصب‌های نژادی و یا انگیزه‌های ایدئولوژیکی می‌توانند امنیت کشوری را تهدید کنند.

ت- ماهیت تهدیدات

ماهیت تهدیدات بدون ذکر منابع تهدید به قرار زیر می‌باشند:

(۱) تهدیدات سیاسی

مسائلی که می‌توانند زمینه ساز تهدیدات سیاسی قرار گیرند عبارتند از: عدم وحدت و انسجام رهبری سیاسی، عدم اعتماد مردم به هیات حاکمه، نفوذ سرمایه‌داران و قدرتمندان اقتصادی بر مصادرسیاسی کشور، ساختار ناهمگون جامعه، بحران‌های هویت، مشروعیت، مشارکت، نفوذ، توزیع و

(۲) تهدیدات اقتصادی

سقوط مداوم و مستمر پول رسمي کشور، کمبود منابع و مواد اولیه، جابه جايي‌هاي شديد اقتصادي، نفوذ و سيطرة سرمايه‌داران خارجي و شرکتهای چند مليتي بر نظام اقتصادي کشور و

(۲) تهديدات اجتماعي و فرهنگي

این تهديدات موقعي به‌عنوان تهديدات امنيت ملي محسوب مي‌شوند که به جرياني فراگير و مداوم‌تبدیل شوند. مسایلي نظير اعتياد، رسوخ فرهنگ بیگانه، تغييرات سريع و بي‌برنامه جمعيتي، ضعف فرهنگ‌خودي در چالش با مسایل مستحدثه، مهاجرت‌هاي دسته جمعي اجتماعي، حاکمیت روحیه قوم‌گرايي‌شديد و... جزو تهديدات اجتماعي و فرهنگي مي‌باشند.

(۴) تهديدات نظامي

مسائلي نظير شورش، تجزيه‌طلبي، شرارت‌هاي منطقه‌اي، کودتا، براندازي، سطوح مختلف جنگ، مداخله نظامي خارجي و... انواع مختلف تهديدات نظامي مي‌باشند.

(۵) تهديدات محيط زيست (زيست محيطی)

مسائلي نظير آلودگي هوا، باران‌هاي اسيدي، انقراض گونه‌هايي از موجودات زنده، انهدام تالاب‌هاي طبيعي، مسایل محيط زيستي درياها و اقيانوس‌ها، انهدام تدريجي جنگل‌ها، اثرات و پس مانده‌هاي آزمایشات اتمي، (پاره شدن لایه ازون، ایجاد فضای گلخانه‌ای و گرم شدن کره زمین، بیماری‌های واگیر دار) و... از جمله این تهديدات مي‌باشند.

۱۷- خطمشی

خطمشی رهنمودي است که براي راهنمايي، تفکر، تصميم و اقدامات مديران و فرودستان آنها در اجراي استراتژي سازمان تدوين مي‌شود.

خط مشی عبارت است از بيان اهداف، مقاصد و اصولی که راهنمای مديران در تصميم‌گيري است و آنان را در اجرای جريانی از عمليات و اهداف متحد می‌نماید و قواعد، چارچوب‌ها يا راهنمايي‌هايی هستند که محدوديت‌هايی که اقدامات بايد در چارچوب آنها انجام پذيرند را تشریح می‌کنند.

۱۸- خط‌مشی عمومی

خط‌مشی‌های عمومی تصمیمات و سیاست‌هایی است که به وسیله مراجع مختلف بخش عمومی مانند مجلس، دولت و قوه قضائیه که نماینده حفظ منافع عمومی هستند، اتخاذ می‌شوند.

۱۹- خط‌مشی ملی یا سیاست ملی

خط‌مشی ملی، راهکارهای به خصوصی است که به منظور رسیدن به هدف‌های ملی تنظیم می‌گردد و از جانب مقامات عالی اخذ شده، حدود و مرزها را مقرر می‌دارد تا تصمیمات در حدود آنها اتخاذ شوند. در تنظیم خط‌مشی ملی، تفاوت مشخصی بین خط‌مشی خارجی و نظامی نیست و شامل هر دو می‌باشد. در حقیقت خط‌مشی ملی باید تمام عوامل یا جنبه‌های خارجی، نظامی، اقتصادی، مالی، روانی را به صورت یک خط‌مشی به هم وابسته و مؤثر درآورد.

۲۰- خط‌مشی‌های نظامی

واژه‌های سیاست دفاعی، سیاست نظامی و خط‌مشی نظامی مترادف هم بوده و به آن قسمت از سیاست‌های یک دولت اطلاق می‌گردد که به موجب آن از قدرت نظامی کشور برای حمایت از سیاست‌های ملی در ابعاد خارجی و داخلی به منظور نیل به اهداف سیاسی و تأمین منافع حیاتی خود استفاده می‌نمایند.

۲۱- دکترین نظامی (رهنامه نظامی)

دکترین مجموعه‌ای از اصول، قواعد، خط‌مشی کلی و افکار نظامی مبتنی بر یک یا چند اصل مشخص و محدود می‌باشد. دکترین نظامی دستورالعمل کلی است که در حد فاصل نظریه نظامی و استراتژی نظامی قرار می‌گیرد.

۲۲- ساختار دفاعی - امنیتی

چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها، فرآیندهای عملیاتی، افراد گروه‌ها و سازمان‌های دفاعی- امنیتی که برای نیل به هدف مشترک تلاش می‌کنند.

۲۲- سیاست

سیاست در حیطه مدیریت سازمان به معنای یک سری اصول و قواعد است که نشان دهنده راه برای مدیران در اتخاذ تصمیم خواهد بود.

مقصود از سیاست، رهنمودها، روشها، رویهها، مقررات و شیوه‌هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شوند تا سازمان بتواند به هدف‌های تعیین شده دست یابد.

سیاست‌ها راهنمای عمل هستند. آنها راه انجام وظایف محوله را به مدیران اجرایی نشان می‌دهند. به بیان دیگر، در چارچوب سیاست‌ها، مدیران اجرایی می‌توانند در باره اجرا و استفاده از منابع تخصیص داده شده اتخاذ تصمیم نمایند.

سیاست‌ها رهنمون‌ها و قواعدی هستند که محدوده انجام دادن کاری را معین می‌کنند. این قواعد غالباً به شکل تصمیم‌های اقتضایی برای حل تعارضات موجود میان هدف‌های خاص در می‌آیند.

۲۴- سیاست ملی

سیاست ملی را دانش به قدرت رسیدن، حفظ قدرت و رهبری کامل جامعه تعریف کرده اند. بالاترین هدف سیاست ملی، سامان دادن و اداره خردمندان زندگی گروهی مردم (ملت) به دست قدرت حاکم (دولت) برگزیده مردم در درون مرزهای شناخته شده کشور و پاسداری از امنیت ملی در بیرون مرزهاست. سیاست ملی شامل خط مشی‌ها یا تدابیری است که توسط دولت برای نیل به هدف‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت اتخاذ می‌گردد.

سیاست‌های کلی (ملی) که شامل سیاست داخلی، سیاست خارجی و سیاست‌های دفاعی - امنیتی است، در چارچوب قانون اساسی و اصول کلی سیاست خارجی و رعایت قوانین و موازین بین‌المللی و همچنین بر مبنای شناخت وضعیت جاری جهان و محیط ملی و پیش‌بینی تغییرات و تحولات و رویدادهای احتمالی جهان که می‌توانند با خود فرصت‌ها و تهدیداتی را همراه داشته باشند و ملحوظ داشتن آرا و نظرات مردم کشور تعیین و تدوین می‌گردند.

بدیهی است سیاست‌های کلی و اجرایی معمولاً در هر کشوری در چارچوب قانون اساسی و با تصویب قوه مقننه آن ضمانت اجرایی پیدا می‌نمایند. به عبارت دیگر کلیه طرح‌های جامع و اجرایی و برنامه‌های عمرانی حکومت‌های دموکراسی در کشورها پس از بررسی و تصویب مجالس قانون گذاری آنها قابل اجرا می‌شوند.

این نوع سیاست‌ها به علت این که بازتاب ماهیت، ارزش‌ها و ویژگی‌های خاص نظام سیاسی حاکم در هر کشوری هستند و تدابیر کلی به کارگیری عوامل قدرت ملی و مسیر کلی حرکت سازمان‌های مختلف اجرایی را در سطح یک کشور مشخص می‌سازند، لذا نقشی حیاتی در هدایت و هماهنگی کلیه امور در سطح هر کشوری ایفا می‌نمایند. سیاست‌های کلی تصاویر نسبتاً روشن از جایگاه ایده‌آل‌ها، مقاصد نهایی و تدابیر کلی کشور را در ابعاد سیاست خارجی، سیاست داخلی و سیاست امنیت ملی ترسیم می‌نمایند و به همین دلیل در هر کشوری از اهمیت والایی برخوردارند.

سیاست ملی شامل خط‌مشی‌ها و یا تدابیر استراتژیک است که توسط تصمیم‌گیرندگان کشور برای تحقق هدف‌های ملی در یک دوره معین اتخاذ می‌گردند. سیاست ملی در بر گیرنده سیاست داخلی، خارجی و سیاست دفاعی، امنیتی است که با توجه کامل به نتایج به‌دست آمده از مطالعه و شناخت استراتژیک (محیط) یعنی:

- قابلیت‌ها، محدودیت منابع و فشارها و تهدیدات داخلی.

- تهدیدات و فرصت‌های خارجی.

- ماهیت تهدیدات و نیت دشمنان خارجی.

- آرا و نظرات مردم در تشکل‌های گوناگون سیاسی و اجتماعی تعیین و اتخاذ می‌شوند.

۲۵- سیاست امنیت ملی (سیاست‌های دفاعی - امنیتی)

سیاست امنیت ملی یکی از مؤلفه‌های سیاست ملی و شامل خط‌مشی‌ها یا استراتژی‌هایی است که توسط تصمیم‌گیرندگان یک کشور برای محافظت از منافع امنیت ملی در برابر تهدیدات بالقوه و بالفعل خارجی و داخلی تعیین و تنظیم می‌گردد.

سیاست‌ها مانند علایق و مقاصد امنیت ملی، دارای یک سلسله وضعیت‌ها و انگیزه‌های متفاوت هستند که در مقابل یکدیگر واکنش نشان می‌دهند. مهم است بدانیم که سیاست‌ها، همانند مقاصد می‌توانند یک شبه، بی آن که تغییری در علایق رخ دهد، تغییر کنند. علایق امنیت ملی، مقاصد و سیاست‌ها تنها با بررسی در چارچوب تهدیدات خارجی و داخلی معنی می‌یابند. ماهیت دشمن اغلب به نحوی است که مشخص نمی‌کند چه باید کرد، چه می‌توان کرد و چگونه می‌توان آن را انجام داد.

۲۶- سیاست دفاعی

سیاست دفاعی همان سیاست کلان نظامی و در سطح ملی مطرح است و بیان‌کننده راه‌ها و شیوه‌های کلی استفاده از قدرت نظامی کشور در برابر تهاجمات احتمالی نظامی دشمن خارجی، دفع شورش‌های مخالفین داخلی، حفظ منافع امنیتی و پشتیبانی از سیاست‌های ملی می‌باشد. از آنجایی که سیاست دفاعی و سایر ابعاد سیاست امنیتی همسو بوده و هدف واحدی به نام امنیت ملی را دنبال می‌نمایند و با توجه به اثرات سرنوشت‌ساز و برجسته‌ای که سیاست دفاعی در تامین امنیت ملی دارد، همواره این دو نوع سیاست به عنوان مکمل هم تحت نام سیاست‌های دفاعی- امنیتی به کار برده می‌شوند،

سیاست‌های دفاعی امنیتی عبارت از راهکارهای کلی و خط‌مشی‌های طراحی شده‌ای است که یک کشور برای مقابله با خطرات احتمالی و دفع تهدیدات دشمنان داخلی و خارجی در ابعاد نظامی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و به حداقل رسانیدن آسیب‌پذیری‌های ملی در برابر بحران‌ها، حوادث غیرمترقبه طبیعی و غیرطبیعی از آنها بهره‌برداری می‌نماید.

برای رفع تهدید امنیتی ناشی از حمله یا نفوذ خارجی، سیاست‌های امنیت ملی خاصی وجود دارند. سیاست امنیت ملی دارای جنبه دیپلماتیکی، نظامی و اقتصادی است. یک کشور ممکن است تصمیم بگیرد که بر جنبه نظامی سیاست امنیت ملی تأکید بیشتری کند و با افزایش قدرت نظامی خود سعی در دفاع از منافع ملی خود نماید. امکان دارد که کشوری

دیگر جنبه دیپلماتیکی سیاست امنیت ملی را مهم تر تلقی کند و با تشکیل اتحادها و پیمان- های سیاسی و نظامی از یاری و همکاری دیگر ملت‌ها برای دفاع از منافعش بهره‌مند گردد.

۲۷- ضعف‌ها (نقاط ضعف) و آسیب پذیری‌ها

نقاط ضعف آن دسته از عوامل داخلی وضع موجود سازمان یا شاخص‌هایی از وضع موجود مولفه‌های قدرت ملی کشور می باشند که در ارزیابی و مقایسه با استانداردهای بین‌المللی یا کشورهای پیشرفته و توسعه یافته و یا در مقایسه با وضع مطلوب و مورد دلخواه در حد پایین‌تری قرار می‌گیرند و ممکن است رسیدن به اهداف، اجرای سیاست‌ها و انجام ماموریت را با مشکل مواجه سازند.

آسیب عبارت است از نقص یا ایجاد خسارت و ضرر. آسیب‌پذیری به میزان حساسیت نسبت به عوامل آسیب‌رسان گفته می‌شود. آسیب در سطح ملی هر اقدام یا ابزاری است که موجب کاهش توانایی‌ها و اراده ملی گردد.

آسیب‌پذیری چه در سطح سازمان‌ها و چه در سطح ملی نقطه ضعف برجسته‌ای است که در برابر عوامل طبیعی یا رقبا و دشمنان موجب بروز ضایعات، خسارات و تلفات شده و رسیدن به اهداف را با مشکلات جدی مواجه می‌سازد.

آسیب پذیری عبارت است از تأثیرات ناشی از تأثیرگذاری عوامل طبیعی، انسانی و ساختاری که به صورت کاهش اقتدار و امنیت و بروز خسارت مادی و معنوی تجلی می‌کند. آسیب پذیری ملی عبارت است از میزان حساسیت یک ملت در مقابل هر اقدام یا هر ابزاری که تقلیل توانایی‌ها و اراده ملی تضمین کننده امنیت ملی را موجب شود.

آسیب پذیری همچنین به حساسیت یک کشور، چه در زمان صلح و چه در زمان جنگ در برابر هرگونه اقدام و وسیله‌ای که از آن طریق، ظرفیت و توانایی جنگی‌اش تقلیل یا اراده‌اش در جنگیدن کاهش یابد گفته می‌شود. عوامل مهمی که موجب آسیب‌پذیری می‌گردند عبارتند

از :

- مناطق استراتژیک متراکم.
- وابستگی صنعتی، اقتصادی و نظامی به قدرت های سلطه گر.
- بحران ناشی از حرکتها و تضادهای قومی و مذهبی و نژادی.

- بحران ناشی از اختلافات مرزی و دعاوی ارضی.

- اقتصاد تک محصولی.

- عدم کارایی نظام حاکم و فساد تشکیلات اداری کشور.

۲۸- طرح و طرح ریزی

طرح از واژه لاتین پلانوم به معنای سطح هموار گرفته شده است، این واژه در قرن هفتم میلادی نخست وارد زبان انگلیسی و سپس وارد زبان‌های دیگر شد و در ابتدا به مفهوم نقشه که معمولاً در یک سطح صاف تهیه می‌شود به کار می‌رفت.

طرح‌ریزی عملی است مداوم که اجرای وظایف واگذاری به یک یگان را در آینده میسر می‌سازد. بدیهی است این وظایف ممکن است بر مبنای یک سری فرضیات نیز پی‌ریزی گردند. طرح‌ریزی معمولاً در ۶ مرحله صورت می‌گیرد: مرحله مقدماتی، مرحله اصلی، مرحله تهیه، مرحله تصویب، مرحله انتشار و مرحله اجرا.

تلاش هدایت شده و سیستماتیک برای تعیین فعالیت‌هایی آینده با توجه به منابع موجود و سازگاری آنها با احتیاجات نامحدود سازمان، یعنی تعیین هدف نهایی، تدوین استراتژی، سازماندهی، وضع خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها و تعیین اهداف کمی.

می‌توان نتیجه گرفت که طرح ریزی آینده‌نگری و اندیشیدن به آینده برای یافتن راه‌های مناسب جهت نیل به هدف‌های آینده است. یعنی فرآیندی که از آماده کردن یک برنامه شامل مجموعه‌ای از امکانات ویژه و گزینش وسایلی چند براساس استدلال و انتظام و به منظور نیل به یک هدف یا اجرای یک طرح، آغاز می‌شود و با اجرا و به کار انداختن عملی وسایل برای تحقق آن ادامه پیدا می‌کند.

۲۹- قدرت ملی

«قدرت ملی به مجموعه‌ای از توانایی‌های مادی و معنوی گفته می‌شود که در قلمرو یک

واحد جغرافیایی و سیاسی بنام کشور یا دولت وجود دارد.»

قدرت یک کشور ناشی از دارایی‌های محسوس مثل پایگاه صنعتی قوی، جمعیت متناسب، فناوری پیچیده، منابع قابل بهره برداری و نیز عوامل غیر محسوسی مثل ایمان و اعتقادات، رهبری مؤثر، حمایت توده‌های مردم، سطح سواد و فرهنگ است.

قدرت ملی به مجموعه توانایی‌های بالفعل و بالقوه یک ملت ناشی از نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، تکنولوژیک، نظامی و موقعیت ژئوپولیتیکی آن اطلاق می‌شود.

قدرت ملی مجموعه‌ای لاینجزا و متشکل از عناصر سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و نظامی است که با یکدیگر بستگی و پیوستگی دارند. برای مثال لازمه استفاده از قدرت اقتصادی برای توسعه و شکوفایی کشور وجود آرامش و امنیت در کشور است و لازمه برقراری امنیت در برابر تهدیدات دشمنان خارجی، وجود نیروهای نظامی است (قدرت نظامی). در جهان امروز زیر بنا و اساس قدرت ملی و توسعه را علوم و تکنولوژی تشکیل می‌دهد. عناصر اصلی قدرت ملی عبارتند از مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی که با یکدیگر در تعامل بوده و قابل تفکیک نمی‌باشند.

به توانایی کشورها برای تأثیر گذاری و یا کنترل رفتار دیگران قدرت ملی می‌گویند. قدرت ملی به منزله نیروی محرکه کشور محسوب می‌شود و از سوی دیگر با امنیت ملی، رابطه مستقیم و تنگاتنگی دارد. عوامل قدرت ملی عبارتند از:

- الف- وسعت، موقعیت، آب و هوا و توپوگرافی قلمرو ملی.
- ب- منابع طبیعی، انرژی و مواد غذایی قابل تولید.
- پ- جمعیت، تراکم آن، میانگین سن، ترکیب جنسیت و درآمد سرانه، درآمد ملی.
- ت- مقدار و کارایی کارخانه‌های صنعتی.
- ث- وسعت و کارایی سیستم حمل و نقل و ارتباطات.
- ج- سیستم آموزشی و تسهیلات پژوهشی.
- چ- کیفیت آموزش، تجهیزات و روحیه نیروهای مسلح.
- ح- ماهیت و توانایی سیستم‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی.
- خ- کیفیت دیپلمات‌ها و دیپلماسی.
- د- خصیصه ملی و روحیه مردم.

۳۰- قوت‌ها یا پتانسیل‌ها (نقاط قوت) و قابلیت‌ها و توانایی‌های ملی

آنچه یک سیستم به طور بالقوه در ابعاد مختلف دارا می‌باشد جزو پتانسیل‌ها و به عبارتی نقاط قوت سیستم محسوب می‌شوند. در سطح ملی قدرت ملی شامل ابعاد سیاسی، اقتصادی، نظامی، فرهنگی، اجتماعی، زیست محیطی و نظامی است و یا به عبارتی می‌تواند از این پتانسیل‌ها برخوردار باشد. وجود جمعیت مناسب، باکیفیت بالا و جوان که قشر فعال را تشکیل می‌دهند، روحیات ملی که از ویژگی‌های این جمعیت به حساب می‌آید، مثل بیگانه ستیزی، سخت کوشی، ...، منابع طبیعی، جغرافیای مناسب و ... همگی از جمله پتانسیل‌ها و منابع قدرت ملی می‌باشند. آنچه را که از میان پتانسیل‌ها و نقاط قوت با ایجاد زمینه‌های لازم می‌توان به کار گرفت، توانایی‌های ملی هستند. معمولاً بیشتر نقاط قوت را می‌توان جزو توانایی‌ها دانست، لیکن دامنه توانایی‌ها وسیعتر از قابلیت‌ها می‌تواند باشد. به طور مثال دسترسی کشور به آب‌های آزاد، یکی از پتانسیل‌ها و نقاط قوت است که می‌توان از آن بهره برداری‌های متفاوتی به عمل آورد. ولی توانایی استفاده از آب‌های آزاد اگر وجود داشته باشد، قابلیت کشور قلمداد می‌شود.

نقاط قوت آن دسته از عوامل داخلی وضع موجود سازمان یا شاخص‌هایی از وضع موجود مولفه‌های قدرت ملی کشور می‌باشند که در ارزیابی و مقایسه با استانداردهای بین‌المللی یا کشورهای پیشرفته و توسعه یافته و یا در مقایسه با وضع مطلوب و مورد دلخواه در حد بالاتر و یا در حد قابل قبولی قرار داشته باشند و امکان استفاده از آنها برای رسیدن به اهداف، اجرای سیاست‌ها و در نهایت انجام مأموریت در زمان و مکان معین وجود داشته باشد.

قابلیت‌ها چه در سطح سازمان‌ها و چه در سطح ملی آن دسته از نقاط قوت برجسته‌ای می‌باشند که در برابر عوامل طبیعی یا رقبا و دشمنان موجب کسب مزیت و برتری رقابتی نسبی شده و رسیدن به اهداف، اجرای سیاست‌ها و در نهایت انجام مأموریت را تسهیل کنند. به عبارتی قابلیت‌ها در واقع نقاط قوتی هستند که با وجود موانع و تهدیدها می‌توانیم از آنها برای رسیدن به مقاصد و اهداف مورد نظر بهره‌برداری کنیم. یعنی قابلیت‌ها توانایی بهره‌برداری از قوت‌ها است.

قابلیت همچنین مقدورات، توانایی، امکانات، استعداد و قدرت داشتن نیز معنی شده است. قابلیت های داخلی به توانایی های یک کشور جهت نیل به هدف های ملی از جمله حفظ امنیت ملی اطلاق می شود که برآیندی از قدرت سیاسی، اقتصادی، نظامی، قدرت اجتماعی و فرهنگی، علمی و تکنولوژیک یک کشور است.

۲۱- قدرت ملی و مولفه های آن

جمع کل توانایی های بالقوه هر ملتی را که ناشی از منابع موجود سیاسی، اقتصادی، نظامی و جغرافیایی، اجتماعی، علمی و تکنولوژیکی آن باشد، قدرت ملی می نامند. مورگنتا، عناصر قدرت ملی را جغرافیا، منابع طبیعی، توان صنعتی، آمادگی نظامی، تکنولوژی، رهبری، کمیت و کیفیت نیروهای مسلح، جمعیت، توزیع جمعیت، منش ملی، روحیه ملی، کیفیت جامعه و حکومت، کیفیت دیپلماسی و نظایر آن ذکر می کند.

منظور از قدرت ملی مجموع همه توانایی های یک نظام است. موقعیت ژئوپولیتیکی، نظامی، روابط دیپلماتیک، اتحاد و ائتلاف با کشورهای دیگر، حضور در سازمان های منطقه ای و بین المللی، اقتصاد قدرتمند، نداشتن اختلافات و بحران های شدید داخلی و داشتن نیروی انسانی کارآمد و نظایر اینها از اصلی ترین عناصر سازنده قدرت ملی می باشند.

مؤلفه های قدرت ملی عبارتند از مولفه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و مولفه نظامی. اگر چه برخی اندیشمندان موارد دیگری چون عوامل جغرافیایی، اطلاعات، ارتباطات، فناوری و ... را نیز به عنوان مولفه های دیگر قدرت ملی معرفی کرده یا اخیراً در تقسیم بندی از این عوامل و مولفه ها به قدرت نرم و قدرت سخت هم اشاره شده است، لیکن بدون تردید هر عامل دیگری به غیر از چهار مولفه ذکر شده در بالا قطعاً در این چهار مولفه اصلی وجود دارند و هیچ یک از آنها را نمی توان جدا از این مولفه ها مورد بررسی و ارزیابی قرار داد.

اغلب قریب به اتفاق صاحب نظران، مولفه قدرت نظامی را تنها وجود یگان های نظامی نمی دانند، بلکه ترکیبی از یگان ها، اطلاعات و ارتباطات نظامی، مواد، فناوری ها، تجهیزات، صنایع نظامی و دو منظوره، بودجه دفاعی و سایر توانایی های ملی و پشتیبانی های مردمی را

که می توان برای پشتیبانی از نیروهای مسلح در یک بسیج همگانی ملی برای زمان جنگ فراهم آورد مولفه نظامی قدرت ملی کشورها به حساب می آورند.

۳۲- قدرت نظامی

قدرت نظامی عبارت است از قدرت نیروهای مسلح یک کشور توأم با سایر توانایی‌های ملی و توان زمامداران آن کشور در به‌کارگیری این نیروها جهت تحقق اهداف امنیت ملی. عناصر تشکیل دهنده قدرت نظامی (قدرت ن. م.) عبارتند از سازمان، تعداد و نوع نیروها یا عناصر نظامی، ویژگی‌های جنگ‌افزارها و تجهیزات، (اطلاعات، ارتباط و مخابرات، بودجه و اعتبارات دفاعی و صنایع نظامی) انضباط، روحیه، غرور و افتخار، اعتماد به نفس، پایداری در برابر سختی‌ها، وفاداری، آموزش، تجربه جنگی، سیستم فرماندهی و کنترل، لجستیک و رهبری.

۳۳- مدیریت

مدیریت عبارتست از: هنر انجام کار به وسیله دیگران
فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل، این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم‌گیری می‌نامیم. فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی.
فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف‌های مورد نظر سازمان.
تعریف عملیاتی مفهوم مدیریت را به رعایت ملاک‌های عینی منوط می‌سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک‌هایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدف‌ها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم‌گیری برقرار باشد، می‌توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می‌شود.

۳۴- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط داخلی و خارجی خود را تجزیه و تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند و می‌توانند، مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژی‌هایی خلق کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف

تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی‌ها را به مرحله اجرا در بیاورند. این اقدامات تلاشی است برای اعضای کلیدی و اصلی سازمان که تحت عنوان ذینفع‌ها نامیده می‌شوند. این تجزیه و تحلیل‌ها برای یک سازمان یا یک بنگاه اقتصادی در چارچوب محیط داخلی و خارجی صورت می‌گیرد.

مدیریت استراتژیک شامل مجموعه‌ای از مسایل مربوط به باورها، اعتقادات، توانایی‌های مدیریت، مسوولیت‌های سازمانی و سیستم اداره امور است به طوری که تصمیمات عملیاتی و استراتژی را در سطوح مختلف فعالیت‌ها و وظایف سازمانی مرتبط سازد.

فرایند مدیریت استراتژیک شامل مشخص کردن ماموریت‌ها و اهداف سازمانی، تحلیل محیط بیرونی و درونی، انتخاب استراتژی مطلوب و سیستم کنترل و ساخت سازمانی متناسب با آن و نهایتاً برقراری مکانیزم ارزیابی است.

مدیریت استراتژیک عبارت است از تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه شده در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل با ارزیابی نتایج آنها. در واقع فرایند مدیریت استراتژیک منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر در جهت نیل به اهداف سازمان می‌گردد.

مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه تصمیمات و فعالیت‌های موجد صورت‌بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدف‌های سازمان.

به طور خلاصه می‌توان گفت مدیریت استراتژیک، تفکر و تعهد برای اجرای استراتژی به گونه‌ای است که:

✓ سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف هدایت و راهنمایی کند.
✓ شناسایی و پاسخ‌گویی به موج تغییرات، فرصت‌ها و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل کند.

✓ منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت کند.
✓ سازمان را قادر سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز تبدیل کند.

✓ استراتژیست‌ها به این وسیله اهداف را تعیین کرده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنند.

مدیریت استراتژیک چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند، در نظر دارد.

✓ محیط اجرای برنامه: نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره؛

✓ استراتژی و برنامه: اهداف، استراتژی، سیاست‌ها و طرح‌های عملی؛

✓ ساختار سازمانی، وظایف، تعیین حدود مسوولیت‌ها و اختیارات تفویض شده و گزارش-

دهی؛

✓ فرآیند ارتباطات درون سازمانی: تأثیر گذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های جلب

مشارکت، تخصیص منابع، اجرای برنامه و غیره).

مدیریت استراتژیک همچنین سه مساله اساسی را در بر می‌گیرد:

اول- تصمیم استراتژیک بر اساس تجزیه و تحلیل استراتژیست‌ها (استراتژی‌شناس-

ها) جهت درک موقعیت سازمان.

دوم- فرموله کردن راه‌های عملی و ممکن، ارزیابی، تعیین و انتخاب استراتژی و

بهترین راه.

سوم- اجرای استراتژی انتخاب شده.

۳۵- مدیریت تغییر

بر اساس این نظریه گذر از حالتی به حالت دیگر همواره با مقاومت کارکنان و ذینفعان مواجه است، لذا تغییر از یک سیستم به سیستمی دیگر به تمهیدات و تکنیک‌هایی برای انتقال موفقیت آمیز نیاز دارد. در دهه‌های اخیر تغییر، اصل مسلم در ارتباط با فعالیت‌های سازمان‌های صنعتی و تجاری شده است و در واقع مدیریت استراتژیک، مدیریت اعمال تغییرات لازم است.

۳۶- مدیریت دانش

دانش و اطلاعات از مشخصه‌های کلیدی عصر حاضر است، لذا طی چند سال اخیر متفکران زیادی سعی در مدیریت این سرمایه‌های فکری نموده و امروزه در حوزه علوم مدیریتی بحث مدیریت دانش و دانایی و سازمان‌های یادگیرنده در اداره امور موسسات و سازمان‌های مختلف مطرح می‌باشد.

منافع ملي مجموعه‌اي از ارزش‌ها و اهداف كلان جامعه است كه با آن اقدامات يك کشور جهت تحصيل، حفظ، تثبيت و گسترش اين ارزش‌ها در عرصه ملي و بين‌المللي، معنا مي‌شود.

منافع ملي، تفكري كلي از عوامل ملي است كه نيازهاي اجباري يك کشور را تشكيل مي‌دهند، اين عوامل شامل حفاظت از خود، استقلال، تماميت ارضي، امنيت ملي و رفاه عمومي مي‌باشند. معمولاً اهداف ملي از منافع ملي استخراج مي‌شوند ولي متفاوت از آن است. از منظر قدرت ملي، هر اقدامي كه بتواند بر قدرت کشور بيفزايد، منطبق بر منافع ملي است.

اکثر دانشمندان مسایل بين‌المللي، هدف‌ها و انگیزه اصلي رفتار کشورها در محيط سياست خارجي را «منافع ملي» نام نهاده‌اند. اين گروه معتقدند كه آنچه کشورها در صحنه بين‌الملل انجام مي‌دهند در جهت حفظ و تحصيل و ازياد منافع ملي است. منافع ملي، بقاي کشور، صيانت ذات و امنيت ملي، واژه‌هاي مختلفي هستند كه از يك پديده حكايت مي‌کنند: «حفظ وجود خود».

هانس‌جی مورگنتا از طرف داران تئوری اصالت قدرت در سياست و روابط بين‌الملل و از اندیشمندان مكتب واقع‌گرایی معتقد است دولت‌ها با به دست آوردن قدرت و گسترش دامنه آن می‌توانند منافع ملي خود را مشخص سازند. او می‌گويد منافع ملي ملاک پايداری است كه می‌توان با آن عمل سياسی را مورد داوری و هدايت قرار داد. مورگنتا بر اين نکته تأکيد دارد كه اهداف سياست خارجي را بايد از رهگذر منافع ملي، تعريف، مشاهده و تعيين کرد.

در اين باره مورگنتا مي‌گويد: «تمام ملّت‌ها چاره‌اي جز اين ندارند كه موجوديت مادي و سياسي و فرهنگي خود را در مقابل تجاوز و تعدّي ساير ملّت‌ها حفظ نمايند.»

او منافع ملي را معياري هميشگي براي ارزيابي اقدام سياسي مطرح می‌کند و آن را معادل امنيت ملي و يك واقعيت عيني مي‌داند كه بر حسب قدرت تعريف مي‌شود و ابزار تحقق آن قدرت است. وي نظريات خود را در كتاب «سياست بين ملّت‌ها» توضيح داده و منافع ملي را به صورت زير تقسيم بندي می‌کند: منافع مشترك يا امنيت مشترك، منافع اوليه

و منافع ثانویه، منافع آغازین، اجماع منافع، منافع همسان و مکمل، منافع حیاتی، منافع ضروری و متغیّر، منافع محدود و خاص، منافع مادی و منافع کلیدی و اصلی.

او همچنین می‌گوید منافع ملی به ۴ طریق ممکن است مورد تهدید قرار گیرند:

- افراد داخلی که دارای ایدئولوژی و معتقدات سیاسی مخالف با ایدئولوژی حاکم بر کشور هستند.

- اقلیت‌های مذهبی و فرهنگی .

- سازمان‌های بین‌المللی .

- کشورهای متجاوز .

پروفسور جیمز رُزنا در کتاب «منافع ملی در مطالعه علمی سیاست خارجی» درباره مفهوم منافع ملی می‌گوید: مفهوم منافع ملی در ارزش‌ها، (یعنی آنچه برای یک کشور بهترین است) ریشه دارد، وی اعلام می‌دارد که مفهوم منافع ملی هم در تحلیل سیاسی به کار می‌رود و هم در عمل سیاسی، به طوری که در تحلیل سیاسی شاخصی است برای تبیین و ارزیابی سیاست خارجی هر کشور و در عمل سیاسی، ابزاری است برای توجیه، تأیید یا تقبیح و نفي عملکردهای زمامداران و سیاستمداران کشور.

وی معتقد است سیاستمداران و دولتمردان هدف‌های مورد نظر خود را در چارچوب منافع ملی مطرح می‌کنند تا بتوانند بدین وسیله پشتیبانی مردم را برای برنامه‌های خود جلب نمایند، لذا باید بین مفهوم سیاسی منافع ملی به مثابه وسیله تحلیل سیاسی و کاربرد آن برای عمل سیاسی تفاوت قائل شد.

منافع ملی یعنی خواسته‌ها یا نیازهای اساسی، حیاتی و همیشگی مردم یک کشور و مصادیق این خواسته‌ها عبارتند از: استقلال، تمامیت‌ارضي، حاکمیت‌ملی، پرستیژ (اعتبارملی)، رفاه اقتصادی، کارایی و کفایت در اداره مسایل سیاست خارجی، تقویت قدرت ملی، عدالت اجتماعی و تأمین حقوق افراد جامعه.

در بیشتر موارد، اهداف و سیاست‌های دولت‌ها در چارچوب منافع ملی مطرح می‌شوند. عامل‌عمده‌ای را که باید در مطالعه منافع ملی مورد توجه قرار داد، نقش قدرت و عناصر تشکیل دهنده آن است که محدوده منافع ملی را تعیین می‌کند. نخبگان سیاسی درخصوص

سطوح مختلف تصمیم‌گیری، اولویت‌ها و تقدم و تأخر عناصر منافع ملی یکسان نمی‌اندیشند و از لحاظ سلسله مراتب منافع ملی، آنچه از نظر دولت‌ها در درجه اول اهمیت قرار دارد و در شمار منافع اصلی آنها به حساب می‌آید، حفظ استقلال و تمامیت ارضی آنهاست.

اصولاً روابط میان واحدهای سیاسی را در عرصه سیاست بین‌الملل باید براساس منافع ملی درچارچوب همکاری، رقابت و ستیزش مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. وجود منافع مشترک میان تعدادی از واحدهای سیاسی ممکن است باعث برقراری اتحادیه‌های طبیعی و یا رسمی دریک منطقه خاصی شود. برعکس، تعارض منافع ممکن است زمینه‌های رقابت و یا ستیزش و مناقشه را میان دولت‌های مختلف به وجود آورد.

الف- سطوح مختلف و انواع منافع ملی

جوزف فرانکل پژوهشگر سیاسی معتقد است که منافع ملی راهنمای دولت در سیاست خارجی است. او برای منافع ملی سه سطح مجزا با ویژگی‌های خاص قایل است. به نظر وی در اولین سطح ارزش‌های آمالی کشور قرار گرفته است که ایده آل‌ها را تبیین و تشریح نموده و مبنا و محور سیاست‌گذاری‌های ملی در سطح کلان است. این قبیل تمایلات برای ملت و دولت تحرک و پویایی در جهت نیل به ایده‌آل‌ها ایجاد کرده، پایدار و مستمر بوده، از عقاید و ایدئولوژی ریشه گرفته و در عین حال که آمال و آرزوهای نهایی برای ملت هستند، لکن تحقق آنها در کوتاه مدت خارج از قابلیت‌های دولت است.

دومین سطح از منافع ملی از نظر جوزف فرانکل منافع کاربردی است. این گروه از منافع بر خلاف منافع آمالی (منافع آرمانی) که ایده آل‌ها را در دراز مدت تبیین می‌کند، با توجه به واقعیات و قابلیت‌های سیاسی و میزان قدرت دولت در صحنه سیاست بین‌الملل تعیین و به کار بسته می‌شوند. این منافع در کوتاه مدت قابل وصول هستند و با توجه به قابلیت‌های سیاسی تعیین می‌شوند، نه از آرزوها و از ملاحظات مصلحت‌گرایانه ریشه می‌گیرند. دولت‌ها منافع کاربردی را طوری تعیین می‌کنند که با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های موجود احتمال موفقیت زیادی داشته باشند. این منافع در بستر منافع آمالی تبیین می‌شوند و در جهت تحقق آنها به کار بسته می‌شوند.

سطح سوم منافع ملّی مورد نظر فرانکل منافع توجیهی است. معمولاً رهبران و مقامات رسمی در مباحث سیاسی و مصاحبه‌های مطبوعاتی و اظهارات خود بر جنبه‌های خاصی از ارزش‌ها و علایق ملّی تأکید می‌ورزند و پژوهشگران و مفسران سیاسی نیز بسته به میزان تسلط و تجربه‌ای که دارند از محتوای بیانات آنها تا حدودی به منافع ملّی مورد نظر آنها پی‌می‌برند. از طرفی دولت مردان باتجربه معمولاً به ندرت در اظهارات خود منافع اصلی و واقعی ملّی را در معرض افکار سایر دولت‌ها قرار می‌دهند و لذا پی بردن به ارزش‌های واقعی کشورها از طریق اظهارات توجیهی مقامات رسمی کاری بسیار دشوار است. بهترین راه تشخیص منافع ملّی هر کشور از طریق ارزیابی سیاست‌های جاری و عملی آنها است، زیرا مفهوم منافع ملّی کشورها با سیاست‌های داخلی و خارجی آنها ارتباط نزدیکی دارد.

منافع ملّی هر کشور را مقامات عالی آن کشور تعیین می‌کنند و این منافع ماهیتاً، مساله‌ای سیاسی است. منافع ملّی غالباً به مثابه هدف‌های عام و ماندگاری تعریف می‌شوند که يك ملت براي دستیابی به آن تلاش می‌کند. البته دائمی بودن منافع ملّی نسبی است و نه مطلق و منافع ملّی را در سه سطح می‌توان تقسیم نمود و برای هر سطحی، نقش خاصی قائل شد:

سطح اول منافع آمالی: این منافع مربوط به آرمان‌های يك کشور است و جزو منافع درازمدت می‌باشد و عموماً در ایدئولوژی یا تاریخ و سنن ملّی ریشه دارد.

سطح دوم منافع عملی: این منافع عبارت است از منافع و سیاست‌هایی که به‌طور جاری دنبال می‌شوند. این منافع قابل حصول بوده و مبتنی بر قابلیت‌هاست و از ملاحظات مصلحت‌گرایانه ناشی می‌شوند.

سطح سوم منافع جدلی: این منافع را می‌توان در بحث‌ها و توجیهات و اظهارات مقامات رسمی جستجو نمود.

از انواع منافع ملّی می‌توان به منافع اولیه، منافع ثانویه، منافع مستمر، منافع متغیر، منافع مشترك، منافع خاص، منافع یکسان، منافع مکمل و منافع متضاد اشاره نمود. منافع اولیه، آن دسته از منفعی است که درمورد آن نمی‌توان دست به سازش زد و همه کشورها دارای منافع اولیه هستند و می‌کوشند به هر نحو ممکن از آن دفاع کنند و مهم تر از سایر انواع منافع

ملّی است و به عبارتی می‌توان گفت که به منافع اولیه، منافع حیاتی می‌گویند و منافع حیاتی، منفعی است که کشورها برسر آن حاضر به سازش و دادن امتیاز نیستند و آماده‌اند در صورت لزوم برای آن وارد جنگ شوند.

ب- مصادیق منافع ملی

(۱) رابرت آزگود، مصادیق منافع ملّی را حفظ و تقویت این ارزش‌های شش‌گانه می‌داند:

حفظ سرزمین، حفظ استقلال و حاکمیت، حفظ نهادهای اساسی جامعه، حفظ شخصیت، تقویت قدرت ملّی و کارآیی در اداره امور خارجی.

(۲) ارزش‌های شش‌گانه زیر در فرهنگ استراتژی مصادیق منافع ملّی دانسته شده

است: حفظ جان مردم، حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور، حفظ نظام اجتماعی و حاکمیت کشور، تامین امنیت نظامی، تامین رفاه اقتصادی و کسب پرستیژ یا اعتبار ملّی.

(۳) فرهنگ روابط بین الملل منافع ملّی را از جمله موارد شش‌گانه زیر معرفی کرده

است: حفظ خود، استقلال، تمامیت ارضی، امنیت نظامی، رفاه اقتصادی، پرستیژ یا اعتبار ملّی.

دکتر ایزدی در کتاب "سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران" در مطالعه تطبیقی

نظریات راجع به منافع ملّی، حداقل در ۱۰ مورد مصادیق منافع ملّی مورد قبول در اغلب کشورها را که در واقع تبیین کننده مفهوم این واژه می‌باشند این چنین معرفی می‌کند: تامین امنیت ملی، حاکمیت ملی، استقلال و حفاظت از آن، تمامیت ارضی و حفظ آن، ثروت ملی و تامین و حراست از آن، رفاه اجتماعی و تامین آن، وجهه بین المللی و اعتبار جهانی، استقرار نظام حکومتی و سیاسی صحیح و مناسب و توانا در داخل کشور، استراتژی ملی، اهداف ملی، وحدت ملی و یکپارچگی و یکدستی افکار عمومی مردم و اشاعه آرمان‌های سازنده اتحادآور بین ملت، تبلیغ و بهره‌گیری از قدمت تاریخی و سبق اصالت تمدن و فرهنگ کشور.

(۴) پادلفورد ولینکتن ارزش‌های نه‌گانه زیر را مصادیق منافع ملی می‌داند: امنیت ملّی،

رفاه اقتصادی، حفظ و ازدیاد قدرت کشور، شخصیت، رفاه عمومی، ایدئولوژی سیاسی، راه و روش زندگی، تمامیت ارضی و صیانت کشور.

(۵) منافع ملّی در فرهنگ روابط بین‌الملل این چنین تعریف شده است: «منافع ملّی

هدفی بنیادی، شاخص غایی و راهنمایی کلّی برای تعیین و تبیین سیاست خارجی است.

منافع ملّی حاصل درك و برداشت كلّی از عناصری است كه حیاتی ترین نیازهای كشور را تشكيل می‌دهند.» فرهنگ مذکور برخی از مصادیق منافع ملّی را ارزش‌هایی چون: حفظ خود، استقلال، تمامیت‌ارضي، امنیت نظامی، رفاه اقتصادی، پرستیژ یا اعتبار ملّی دانسته است.

فرهنگ استراتژی تعابیر مهمّ از مفهوم منافع ملّی را كه تقریباً مورد قبول اکثریت اندیشمندان و صاحب‌نظران روابط بین‌الملل دانسته است این چنین معرفی می‌کند:

- ✓ منافع ملّی، هدف و انگیزه اصلی رفتار كشورها در محیط سیاست خارجی است.
- ✓ تامین منافع ملّی، هدف دیپلماسی در صحنه روابط بین‌الملل است. به عبارت دیگر شاه‌بیت دیپلماسی کلاسیك مبحث منافع ملّی است.
- ✓ اهداف ملّی، سیاست‌های ملّی، استراتژی ملّی، سیاست خارجی و دیپلماسی جمله در پی تامین منافع ملّی هستند .
- ✓ منافع ملّی معیار فعالیت‌های سیاسی و اقتصادی ملل جهان است و هیچ ملّی جز به منافع ملّی خویش نمی‌اندیشد.
- ✓ منافع ملّی هدف های عام و همیشگی است كه ملّت در راه تحقق آنها فعالیت می‌کند.
- ✓ منافع ملّی است كه ملل را به حرکت در می‌آورد و دول را ساقط می‌کند و مفهومی است مرتبط با آینده و سرنوشت كشورها.
- ✓ منافع ملّی آرزوهای دولت‌ها (برای ملت‌هایشان) است.
- ✓ منافع ملّی محك سنجش صحت، خطا و یا شكست دیپلماسی و ابزار ارزیابی عملکرد سیاستمداران و دولتمردان و زمامداران است.
- ✓ منافع ملّی اصل و راز بقای كشورهاست.
- ✓ منافع ملّی پندی است نوشته بر سینه تاریخ و هیچ زمامداری را از آن گریزی نسیت و هر كه از آن غافل گردیده، غرامت این غفلت را به سنگ مثقال تماماً پرداخته است .

پ- مصادیق جدید منافع ملی

اکنون با بررسی تطبیقی نظریات متقدّمین و متاخرین و نیز با توجه به شرایط زمانی حاضر، مصادیق منافع ملی را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

(۱) امنیت پایدار و همه جانبه در زمینه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی-امنیتی و نظامی. (۲) تمامیت ارضی کشور. (۳) استقلال سیاسی. (۴) صیانت ذات و حفظ جان مردم. (۵) حفظ و توسعه قدرت ملی. (۶) توسعه همه جانبه و پایدار کشور. (۷) توسعه رفاه اجتماعی. (۸) توسعه اعتبار و پرستیژ ملی در صحنه جهانی. (۹) حفظ نظام اجتماعی و نهادهای اساسی جامعه و حاکمیت کشور. (۱۰) توسعه نقش سیاسی در عرصه مناسبات بین المللی. (۱۱) ارتقاء همبستگی و وحدت ملی. (۱۲) توسعه همکاری های اقتصادی و صادرات محصولات و خدمات فنی و مهندسی در عرصه جهانی. (۱۳) تأمین اشتغال مناسب. (۱۴) ارتقاء دانش و تکنولوژی و آگاهی های اجتماعی. (۱۵) حفظ محیط زیست و توسعه پایدار منابع طبیعی. (۱۶) حفظ و توسعه ارزش های اعتقادی و ملی. (۱۷) خود اتکائی در مواد غذایی و خودکفایی در تولید محصولات استراتژیک کشاورزی. (۱۸) دستیابی به فضا و دریاها آزاد. (۱۹) دستیابی به منابع انرژی و مواد خام. (۲۰) عضویت در سازمان های بین المللی منطقه ای و جهانی، پیمان های دفاعی-امنیتی و ائتلاف های بین-المللی.

ت- ابعاد منافع ملی

برخی صاحب نظران ابعاد مختلف منافع ملی را سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، دفاعی- امنیتی، نظامی و زیست محیطی می دانند.

برخی دیگر منافع ملی را دارای دو بُعد داخلی و خارجی می دانند که بُعد داخلی مرتبط با سیاست داخلی کشور است و بیشتر از واژه هایی همچون منافع عمومی، مصلحت کشور، منافع جامعه و ... استفاده می شود. بُعد خارجی منافع ملی نیز در ارتباط با سیاست خارجی و مسایل فرا مرزی کشورها است.

از طرفی هم ابعاد داخلی و خارجی با هم پیوند نزدیک دارند. گاه این دو بُعد همسو و گاه با هم در تعارض اند، مثلاً سرمایه گذاری برای تقویت بنیه دفاعی در حراست از مرزها، ممکن است توسعه امکانات رفاهی مردم را با رکود مواجه سازد، در حالی که توسعه تجارت خارجی باعث رونق اقتصاد در داخل و نیز ایجاد فرصت های شغلی و در آمد بیشتر مردم می شود.

یک نگرش ثالث قایل به دو بُعد مادی (عینی) و معنوی (ذهنی) برای منافع ملی است. بُعد مادی از قبیل حفظ تمامیت ارضی، منافع اقتصادی، منابع طبیعی، درآمد ملی و ... و بُعد

معنوی یا ذهنی از قبیل استقلال، حفظ ارزش‌ها، امنیت و آرامش، رشد فرهنگی و اخلاقی و امثال اینها است.

۲۸- نیات

نیات به تصمیم یک کشور و یا ائتلافی از چند کشور برای به‌کارگیری قابلیت‌های خود به طرق معین و در زمان و مکان‌های مشخص اطلاق می‌گردد. معمولاً نیات، اغراض پشت اهداف دولت‌ها هستند. هیچ دولتی به وضوح نیات خود را بر ملا نمی‌سازد.

نیت به‌طور کلی خواست و میل و اراده انجام کار است، حتی اگر آن کار در زمان حال هم انجام داده نشود. نیت قصد و اراده نهایی هر عملی است.

۲۹- هدف

هدف، عبارت است از نقطه مطلوب در آینده که تمرکز کلیه توانایی‌ها، مقدرات و تلاش‌ها به سمت دستیابی به آن است. هدف باید واقع‌گرایانه و امکان پذیر باشد. واضح و قابل فهم و پسندیده و مطلوب باشد. تغییر شرایط آینده را حتی‌الامکان پاسخگویی کند. برانگیزاننده، بسیج‌کننده، جهت‌دهنده و هدایت‌کننده باشد

۴۰- هدف‌های ملی

اهداف ملی به آن دسته از خواسته‌ها یا نیازهای اساسی و حیاتی مردم یک کشور اطلاق می‌شود که در راستای منافع ملی، تعیین و توسط مردم و حکومت در دوره‌ای معین تحقق می‌یابند. هدف‌های ملی با استنتاج از منافع ملی، توجه کامل به قابلیت‌ها و محدودیت منابع و فشارهای داخلی، ملحوظ داشتن تهدیدات و فرصت‌های خارجی و رعایت آرا و نظرات مردم در شکل‌های گوناگون سیاسی و اجتماعی تعیین و الویت بندی می‌گردند.

هدف‌های ملی عبارتند از مقاصد معین بر پایه ارزش‌های شناخته شده و جهان‌بینی خاص و اعتقادات و مقدسات یک ملت که ضروری و لازم تشخیص داده شده است و متکی به اصول نسبتاً با ثبات و روش‌های مداوم در جهت قبول تعهدات ملی می‌باشند.

اهداف ملی (مقاصد ملی)، اهداف، مقاصد و منظوره‌های بنیادی یک ملت هستند که تمام سیاست‌ها به سمت آنها حرکت می‌کند و تمام توان‌ها در جهت دستیابی به آنها به کار برده می‌شوند. اختلاف قدرت کشورها، وجود رهبران مختلف کشورها، وجود گروه‌های ذی‌نفوذ

مختلف در کشورها، تأثیر اوضاع و شرایط بین‌المللی در تعیین اهداف ملی و این که کشورها از نظرتاریخی اهداف متفاوتی را تعقیب می‌کنند، از جمله عواملی هستند که طبقه بندی و به ضابطه درآوردن اهداف یک کشور را دشوار می‌نمایند. بنابراین در صحنه بین‌المللی باید منافع ملی هرکشور را جداگانه و با توجه به عوامل قدرت، پیشرفت اقتصادی، موقعیت جغرافیایی، اوضاع و شرایط داخلی، نوع حکومت و نظام اجتماعی آن تحلیل کرد.

بسیاری از صاحب نظران امور بین‌الملل و سیاست خارجی، اهداف ملی را به سه دسته دراز مدت، میان مدت و اصلی تقسیم بندی می‌کنند. هدف اصلی، بر دو گروه دیگر پیشی می‌گیرد و پایه و اساس مرکزی هرم اهداف سیاست خارجی کشورها را تشکیل می‌دهد. اهداف اصلی عبارت از آن ارزش‌ها و منافع هستند که برای آنها یک کشور حاضر است تا فداکاری‌ها و از خود گذشتگی‌های بیشینه‌ای را از مردم خود تقاضا کند. دفاع از مرزهایش، دفاع از نظام سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، کنترل مناطق حیاتی استراتژیک و وحدت مذهبی یا قومی از مهم‌ترین اهداف اصلی هستند.

برخی کشورها دارای اهداف ملی توسعه طلبانه هستند که این اهداف را به شرح زیر می‌توان تبیین نمود:

✓ اهدافی که مربوط به بهبود بخشیدن به شرایط اجتماعی و اقتصادی داخلی از طریق فعالیت‌های بین‌المللی مانند انعقاد قراردادهای تجاری، گرفتن کمک‌های خارجی و دستیابی به منابع طبیعی تحت کنترل سایر کشورها (مانند نفت) می‌شوند.

✓ اهدافی که مربوط به بالابردن شهرت ملی و پرستیژ بین‌المللی یک کشور از طریق فعالیت‌های دیپلماتیکی، مشارکت در برنامه‌های تبادل فرهنگی و تکنولوژیکی یا نمایش قدرت نظامی به وسیله مانورهای دریایی و تمرینات پرنج‌سپاهیان می‌شوند.

✓ اهدافی که مربوط به سیاست‌های امپریالیسم می‌شوند.

اهداف در واقع حالت کمی منافع هستند. بدیهی است هیچ دولتی قادر نیست در یک محدوده زمانی کوتاه به تمام مقاصد و اهداف امنیتی خود نائل گردد. عواملی از قبیل زمان، منابع مالی، منابع انسانی و تجهیزات و شرایط محیطی محدودیت‌هایی را برای کشورها فراهم می‌سازد. لذا هر کشوری اهداف خود را با توجه به درجه اهمیتی که دارند به طور نسبی اولویت بندی کرده و در قالب‌های سه گانه اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بر

حسب ارجحیتی که دارند قرار داده و امکانات و مقدرات لازم را برای تحقق آنها فراهم می سازد. نکته‌ای که در تعیین اهداف باید در نظر گرفته شود آن است که برای دست یابی به هر هدفی از چه نوع ابزاری می‌توان استفاده نمود. در تعیین اهداف امنیت ملی عوامل محیطی تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارند. به عبارتی دیگر شکل‌گیری اهداف امنیت ملی به نسبت زیادی تحت تأثیر عوامل محیط بین‌الملل و محیط ملی قرار می‌گیرد.

اهداف میان مدت کشورها ممکن است خیلی با یکدیگر تفاوت داشته باشند و فقط مختص به کشور یا گروهی از کشورها باشند. در حالی که اهداف بلند مدت، تمام کشورها را در سیستم بین‌المللی تحت تأثیر قرار می‌دهند، زیرا این گونه از اهداف ملی در واقع طرح‌ها، آرزوها و خیال‌هایی هستند که مربوط به جنبه‌های سیاسی و ایدئولوژیکی نظام بین‌المللی می‌شوند. قدرت‌های بزرگ بیشتر در صدد رسیدن به اهداف ملی بلند مدت برآمده‌اند.

هدف‌ها، مقاصد و منظوره‌های اصلی، اساسی و بنیادی يك ملت هستند که تمام سیاست‌ها به سمت آن‌ها و برای رسیدن به آنها به کار برده می‌شوند. اهداف ملی، تصویر آینده اموری است که مطلوب نهایی ملت می‌باشند.

۴۱- هدف‌های امنیت ملی (مقاصد امنیت ملی)

اهداف امنیت ملی مقاصد اساسی یک کشور هستند که در استراتژی امنیت ملی اعلام شده و سیاست امنیتی آن کشور به سمت این اهداف معطوف گردیده است و تمامی فعالیت‌ها و منابع آن نیز برای تحقق این اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرند. این اهداف عمدتاً شامل حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور، حفظ حاکمیت ملی، حفظ نهادهای اساسی کشور، حفظ پرستیژ و یا اعتبار ملی است.

اهداف امنیت ملی، (مقاصد امنیت ملی) عبارتند از: اهداف مربوط به حفظ و پاسداری از منافع ملی در برابر تهدیدات داخلی و خارجی که عمدتاً شامل حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور، حفظ حاکمیت ملی، حفظ نهادهای اساسی کشور و حفظ پرستیژ یا اعتبار ملی است.

هدف‌های امنیت ملی از منافع امنیت ملی استنتاج می‌شوند و شامل ارزش‌ها و عناصری هستند که نیازها و ارزش‌های حیاتی مردم یک کشور را تشکیل می‌دهند و در صورت به خطر

افتادن این ارزش‌ها، بقای کشور به خطر می‌افتد و تداوم زندگی مردم مشکل می‌گردد. از مصادیق آنها می‌توان به هدف‌های زیر اشاره کرد:

- حفظ بقاء و امنیت مردم و کشور.

- حفظ تمامیت ارضی.

- حفظ استقلال و حاکمیت ملی.

- حفظ منابع طبیعی.

- حفظ محیط زیست.

- حفظ نهادهای اساسی کشور.

- حفظ فرهنگ، افتخارات ملی و شیوه‌های زندگی مردم

اهداف امنیت ملی هدف‌هایی است که در مرحله نخست به حفظ و حراست از منافع ملی در برابر تهدیدات خارجی و داخلی مربوط می‌گردد.

هدف‌های دفاعی- امنیتی به ارزش‌هایی اطلاق می‌شود که خواسته‌ها و نیازهای اساسی و حیاتی مردم یک کشور را تشکیل می‌دهند. به خطر افتادن این ارزش‌ها و نیازها می‌تواند بقای مردم را به خطر انداخته و تداوم حیات سیاسی، اقتصادی کشور را با مشکل روبرو سازد. هدف‌های دفاعی- امنیتی در راستای حفظ منافع ملی و با توجه دقیق به قدرت ملی باید تعیین شوند.

۲۲- هدف‌های بلند مدت

می‌توان هدف‌های بلند مدت را به صورت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلند مدت، دوره‌ای است که بیش از یکسال باشد. از این نظر هدف‌های بلند مدت برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند که تعیین کننده مسیر حرکت می‌باشند. آنها به شرکت کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد، هم افزایی کند، اولویت‌ها را تعیین نماید، امور را هماهنگ کند و برای برنامه‌ریزی، سازمان- دهی، ایجاد انگیزه درکارکنان و کنترل فعالیت‌های شرکت به شیوه‌ای اثر بخش عمل نماید. هدف‌های بلند مدت باید چالشگر، قابل سنجش، برانگیزاننده، باثبات، معقول و روشن باشند.

هدف‌های بلند مدت بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص می‌باشند. چارچوب زمانی استراتژی‌ها و هدف‌های بلند مدت باید با هم سازگار باشند و معمولاً بین ۲ تا ۵ سال طول می‌کشند.

هدف‌های بلند مدت باید به صورت کمی قابل سنجش، واقعی قابل درک، چالش‌گرا، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی و با هدف‌های واحدهای سازمانی سازگار باشند. همچنین هر یک از هدف‌های بلند مدت باید دارای دوره زمانی معقول باشد. اگر هدف‌های بلند مدت به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین گردند مسیر یا جهت فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کنند، موجب هم‌افزایی می‌گردند، در امر ارزیابی‌ها کمک‌های شایانی می‌نمایند، اولویت‌ها را تعیین می‌کنند، از میزان عدم اطمینان می‌کاهند، تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند و در امر تخصیص منابع و طرح ریزی مشاغل کمک‌های شایانی می‌کنند.

۴۳- هدف‌های سالانه (کوتاه مدت)

هدف‌های سالانه هدف‌های کوتاه مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف‌های بلند مدت باید به آنها دست یابد و مانند هدف‌های بلند مدت، باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالش‌گرا، واقعی، سازگار با سایر هدف‌ها و اولویت بندی شده باشند. در یک سازمان بزرگ این هدف‌ها باید بر حسب کل سازمان، بخش‌ها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه‌ای تعیین شوند.

۴۴- هدف‌های نظامی

اهداف نظامی عبارتند از خواسته‌ها و نتایج مطلوبی که در اثر حضور یا اقدام نیروهای مسلح، منجر به حفظ امنیت ملی و تأمین اهداف و افزایش قدرت ملی گردد. به عبارتی دیگر اهداف نظامی مقاصد معینی هستند که نیروهای مسلح در جهت تحقق اهداف عمومی کشور برای دستیابی به آنها تلاش می‌کنند.

علت و فلسفه وجودی ارتش‌ها پشتیبانی از هدف‌های سیاسی است و مروری در تاریخ جنگ‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از کشورها از قدرت نظامی برای مقاصد زیر استفاده کرده‌اند.

- حفاظت و پدافند از منافع امنیت ملی در برابر تهدیدات بالقوه و بالفعل دشمنان خارجی.

- استفاده از قدرت نظامی بعنوان نیروی حافظ صلح جامعه بین الملل برای برقراری صلح و امنیت جهان.

هدف های نظامی را می توان به دو دسته هدف های آفندی که در جهت پشتیبانی از اهداف، سیاست ها و استراتژی آفندی یا تهاجمی به منظور وادار کردن دشمن به تسلیم در برابر خواسته های خودی و معمولاً در داخل خاک دشمن و یا برای بیرون راندن دشمن از خاک خودی تعیین و به مرحله اجرا گذاشته می شوند و هدف های پدافندی که در جهت پشتیبانی از اهداف و سیاست های دفاعی کشور به منظور حفاظت و پدافند از کشور در برابر تجاوز احتمالی دشمن طراحی و تعیین می شوند تقسیم بندی کرد.

البته علاوه بر موارد فوق در دسته بندی هدف های نظامی موارد دیگری هم چون اهداف بازدارندگی، دستیابی به سلاح و تجهیزات پیشرفته و نوین، بهسازی ساختار سازمانی و ارتقای توان رزمی ن. م. کشور را هم می توان در زمره اهداف نظامی قلمداد کرد.

فصل دوم - مبانی نظری برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

بخش اول- مفهوم و فرایند مدیریت استراتژیک

۱- تعریف و مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران جهت بلند مدت، فعالیت‌های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه‌ای را مشخص و استراتژی‌های نیل به اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه‌های عملی برای اجرای استراتژی‌ها را انتخاب و عملی می‌کنند. مدیریت استراتژیک، فرآیندی است پویا، زیرا هر بخش از این فرآیند پرسش‌های اساسی را به دنبال دارد، آیا باید به همین ترتیب راه را ادامه داد یا نیاز به تغییر است؟ تغییر در موقعیت سازمان (محیط داخل و خارج) و افت و خیزهای عملکرد مالی آن. مدیریت استراتژیک ۴ عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند، در نظر دارد.

- محیط اجرای برنامه: نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره.

- استراتژی و برنامه: اهداف، استراتژی، سیاست‌ها و طرح‌های عملی.

- ساختار سازمانی، وظایف، تعیین حدود مسوولیت‌ها و اختیارات تفویض شده و گزارش-

دهی.

- فرایند ارتباطات درون سازمانی: تأثیر گذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های جلب مشارکت.

تخصیص منابع، اجرای برنامه و غیره).

مدیریت استراتژیک همچنین سه مساله اساسی را دربر می‌گیرد:

اول- تصمیم استراتژیک بر اساس تجزیه و تحلیل استراتژیست‌ها جهت درک موقعیت

سازمان.

دوم- فرموله کردن راه‌های عملی و ممکن، ارزیابی، تعیین و انتخاب استراتژی و بهترین

راه.

سوم- اجرای استراتژی انتخاب شده.

مدیریت استراتژیک، تفکر و تعهد برای اجرای استراتژی است به گونه‌ای که:

- سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می‌کند.

- شناسایی و پاسخ به موج تغییرات، فرصت‌های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار، تقویت می‌کند.

- سازمان را قادر می‌سازد موقعیت واکنشی خود را به وضعیتی کنشی و آینده ساز تبدیل کند.

- استراتژیست‌ها به این وسیله اهداف را تعیین کرده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌کنند

- مدیریت استراتژیک راه و روش ثابت و تغییر ناپذیری نیست، بلکه روش ساز و مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های دائمی است که دائماً یافته‌های خود را محک تجربه می‌زند و آنها را از نو ارزیابی و تصحیح می‌کند.

مدیریت استراتژیک، یک فراگرد است نه یک پدیده، فراگردي که از بینش و نگرش آینده نگر و آینده ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویت‌ها و هدفگذاری، برنامه‌ریزی می‌کند و پس از پیاده کردن برنامه‌ها، نتایج حاصله را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخورد، نتایج کار را دریافت و متناسب با نتایج به دست آمده، روی اولویت‌ها و هدف‌ها بازاندیشی می‌کند و دوباره این چرخه، حرکت خود را آغاز می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده و احتمالات برای گزینه‌های ممکن در آینده است و نیز مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی و منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است که سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد. زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند و چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌سازد تا به آینده دلخواه خود برسد و با تجزیه و تحلیل کل سازمان و محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان، در آن چارچوب می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت و سازمان را قادر ساخت تا به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد

این نوع برنامه‌ریزی فرآیندی نظری و کیفی است که داده‌های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و در صد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است و به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد، زیرا فرآیندی پویا و مستمر از

فعالیت‌های خود تحلیلی است. برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک) فرآیند یادگیری مستمر در جریان گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می‌یابد و در صدد است روشی که یک سازمان، فکر و عمل می‌کند را تغییر داده و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.

مدیریت استراتژیک نوعی مدیریت آینده نگر، انطباق پذیر و خلاق و پویا است. مدیریتی است خاص دوره تغییرات، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، عصر تحولات ناگهانی، پیش‌بینی ناپذیر، عصر کمیابی و بحران انرژی و منابع اولیه، عصر محدودیت‌ها و آلودگی محیطزیست و عکس‌العمل‌های طبیعت در برابر بی‌خردی‌ها و حرص و آز برخی انسان‌ها، عصر عصیان‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی. مدیریت در چنین شرایط دشوار و ناپایدار بیش از هر چیز، به تفکری خلاق، ذهنیتی گشوده برای کسب اطلاعات، شامه ای تیز برای دریافت علائم خطر، نگرشی آینده‌گرا و برنامه‌ریز و برخوردی واقع‌گرا و منطقی نیاز دارد.

۲- دلایل توجه به مدیریت استراتژیک در دهه های اخیر

- جهانی شدن، تغییر در فضای بین‌المللی و اثرات آن بر فعالیت‌های اقتصادی و تجاری بنگاه‌ها.
- تغییرات در اقتصاد جهان به ویژه آزادی تجارت، جریان سرمایه و کنترل زدایی دولت‌ها.
- خصوصی سازی و اثرات آن از دیدگاه سرمایه گذاری‌های جدید و تغییر در مالکیت و مدیریت.
- آهنگ سریع رشد فناوری و تغییر شرایط و قواعد بازی و رقابت برای شرکت‌های جهانی.
- توسعه اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختارهای جدید مدیریتی.
- توسعه انتقال قدرت اقتصادی، از شمال و غرب دنیا (آمریکا و اروپا) به جنوب شرقی آسیا و شکل‌گیری جهان سه قطبی (آمریکای شمالی، اروپای متحد، جنوب شرقی آسیا) و در آینده احتمال ایجاد جهان چند قطبی و رقابت بین قطب‌ها.

- توسعه بازارهای مالی و پولی

- گسترش تجارت، سرمایه گذاری و وابستگی‌های متقابل بین المللی.

- جهانی شدن فعالیت‌های بنگاه‌های صنعتی و خدماتی و در هم آمیختن‌های اقتصاد

بین‌المللی مانند: آزاد سازی‌های اقتصادی، عضویت کشورها در سازمان تجارت جهانی،

مقررات زدایی‌های اداری، کاهش فاصله فناوری، رشد سرمایه گذاری خارجی، پیمان‌های

استراتژیک و جا به جایی نیروی کار و سرمایه.

- همگرایی‌های منطقه‌ای مانند اروپای بزرگ و متحد و نفتا (ایالات متحده آمریکا، کانادا و

مکزیک)

- عقلانی‌کردن فرآیند تولید و استقرار زنجیره‌های تصمیم‌گیری، تولید و سفارش، انتقال

عملیات اصلی و پشتیبانی تولید به پایگاه‌های تولید ارزان و در نتیجه گسسته شدن روابط

تولید، مکان تولید و اشتغال.

- گسترش شدید رقابت و تغییرات سریع در سازماندهی رقبا (ادغام‌ها، انحلال‌ها و ...)

- کاهش متوسط سیکل تولید، افزایش هزینه‌های توسعه محصولات، کاهش زمان

جایگزینی محصولات، کاهش فاصله زمانی بین تحقیق و توسعه و ...

۲- ضرورت و لزوم برنامه ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک)

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که به دلیل تغییرات شدید محیط برون سازمانی،

افزایش رقابت، افزایش تقاضا و جنگ بر سر منابع کمیاب، استفاده از مدیریت استراتژیک برای

سازمان‌ها ضروری است. نظر برخی از این اندیشمندان در این باره این چنین است:

مینتز برگ: «به دلیل سرعت در تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر، نقش زمان در تدوین

استراتژی‌ها بسیار مهم شده است، لذا فرآیند طولانی برنامه‌ریزی دیگر نمی‌تواند استراتژی-

های لازم و سریع را ارائه کند. داشتن قدرت سنتز ذهنی مدیران است که تفکر استراتژیک را

می‌سازد.»

هاور شرمن: صاحب کتاب مرزهای باز در سال ۱۹۹۸ می گوید «شما باید تنها به روش-

های نوین فکری اجازه ظهور دهید. استراتژی‌های غالب، از وقایع پیش‌بینی نشده، نشات می-

گیرند و تیم‌های کاری سازماندهی شده، باید به شبیه‌سازی، نوآوری و اظهار ایده‌های نو

اقدام نمایند. امروز دانایی توزیع شده و رهبری توزیع شده در جهان حادث شده است. موفق ترین شرکت‌ها در هزاره جدید، شرکت‌هایی هستند که: از یک سو دارای دیدگاه و اولویت‌های استراتژیک واضحی باشند و از سوی دیگر هم رهنمودها و تاکتیک‌های رسیدن به موقعیت مشخصی را داشته باشند. همان قدر که اولویت‌های استراتژیک ضروری هستند، شناسایی تاکتیک‌ها نیز سخت و الزامی است. شرکت‌های بسیاری وجود دارند که اولویت‌های استراتژیک بسیار خوبی را بنا نهاده اند ولی توانایی تبدیل آنها را به برنامه‌های علمی قابل درک و قابل اجرا ندارند.»

۴- حرکت از رویکردهای گذشته مدیریتی به رویکردهای نوین مدیریتی

پس از جنگ جهانی دوم و در نیمه راه قرن بیست و یکم که سازمان‌های بزرگ پدید آمدند و تغییرات در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها سریع و همه جانبه شد و در شرایطی که دیگر گذشته چراغ راه آینده نبود و برنامه‌ریزی بلند مدت هم توان پاسخگویی به نیازها و الزامات روز افزون مدیریت را نداشت، حرکت از رویکردهای گذشته مدیریتی به رویکردی نوین در مدیریت آغاز شد.

در چنین شرایطی اگرچه نباید گذشته و تجارب کسب شده به فراموشی سپرده می شد، لیکن بنا به قول «جفری هریسون» و «کارن جان» به فرایندی نیاز بود که از طریق آن، سازمان علاوه بر محیط داخلی محیط خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب نماید، علاوه بر آن، مسیر استراتژیک خود را پایه گذاری و استراتژی‌هایی خلق کند که اجرای آنها سازمان را در راه رسیدن به اهداف تعیین شده کمک کنند. و به عبارت دیگر در چنین شرایطی سازمان‌ها به مدیریت استراتژیک نیازمند شدند.

حرکت از رویکردهای سنتی مدیریتی به رویکرد مدیریت استراتژیک را در حقیقت می‌بایست حاصل تغییرات سریع در نظام‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، بروز پدیده جهانی شدن و پیوند اقتصادهای ملی با بازارهای جهانی، استقرار ساختارهای شبکه‌ای وسیع با هسته‌های کوچک، انتقال از مدل‌های مدیریت دستوری به مدل‌های مدیریت دانایی محور، توسعه اطلاعات و ارتباطات جهانی و ایجاد فضای مجازی، تولید انبوه و گسترش بازارهای جهانی و از

همه مهم تر استقرار نظام دو قطبی و بروز جنگ سرد بین دو ابر قدرت شرق و غرب و تبدیل رقابت‌های نظامی بین این دو ابر قدرت به رقابت‌های سیاسی، اقتصادی و فناوری به ویژه در تولید و فروش تسلیحات و تعارض‌های محیطی منتج از آن دانست که سازمان‌ها را وادار کرد تا برای بقا و حفظ موجودیت خود، مانند صحنه‌های نبرد ولی در چارچوبی جدید، صف آرایی و رقابت نمایند و در نتیجه این جریان، مدیریت علمی که توسط هنری فایول بنیان گذاشته شده بود در سیر تحولات خود به مدیریت استراتژیک تغییر ماهیت داد و کار برد مفاهیم آن روز به روز توسعه بیشتری یافت.

۵- خاستگاه اولیه مدیریت استراتژیک (محیط رقابتی)

از هنگامی که انسان به زندگی اجتماعی روی آورد و از زمانی که بشر نحوه سیاست-گذاری و برنامه‌ریزی را برای اداره امور جوامع خود در پیش گرفت، نظام‌های اداری و حکومتی و سازمان‌ها و مؤسسات مختلف، عملیات خود را با فرآیندهای مختلف مدیریتی عجین کرده‌اند و به همین دلیل نیز دیدگاه‌ها و نظریات متنوع و متعددی توأم با تغییر و تحولات بسیاری در اداره جوامع و نظام‌های مدیریتی به وجود آمده و رویکردها و گرایش‌های مختلفی در این زمینه ابداع شده است.

در رابطه با شاخه‌ای از علوم مدیریت تحت عنوان "مدیریت استراتژیک" به عنوان یک گرایش تخصصی و این که از چه زمان و بر اثر چه وقایعی ضرورت آن تشخیص داده شد، برخی اعتقاد دارند که اصولاً مدیریت استراتژیک از درون نیروهای نظامی سرچشمه گرفته و اغلب اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت استراتژیک معتقدند که خاستگاه اولیه مفاهیم استراتژی از گذشته‌های بسیار دور در امور نظامی بوده و غالباً نیز طرح مفاهیم اصلی و اساسی آن را به "سان تزو" که پدر استراتژی لقب گرفته و صدها سال قبل از میلاد مسیح می‌زیسته، نسبت می‌دهند.

با وجود این که استفاده از مفاهیم و ادبیات استراتژی در عرصه‌های نظامی و دفاعی سابقه‌ای دیرینه دارد و به هیچ وجه مربوط به دوره اخیر نمی‌باشد، لیکن مدیریت استراتژیک و ادبیات مربوط به آن هنگامی به صورت علمی در دانشگاه‌ها مورد مطالعه و نظریه پردازی قرار گرفت و مباحثی چون طرح‌ریزی و تدوین استراتژی و اجرای و ارزیابی آن که مدیریت استراتژیک

را شکل می‌دهند در حوزه اقتصاد و کسب و کار مطرح شد و توسعه یافت که از چندین دهه قبل به سبب توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهانی شدن اقتصاد، حوزه تجارت و کسب و کار بین‌المللی و شدیداً رقابتی شد و به خصوص در دوران جنگ سرد که جبهه جنگ اقتصادی بین دو ابر قدرت جهانی و اقمار آنها گرم‌تر از جبهه‌های جنگ نظامی شد و به دنبال آن صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه اقتصاد به کمک استادان مدیریت در دانشگاه‌ها، مکاتب مختلفی را به وجود آورده و در هر مکتب نیز الگویی را برای تدوین استراتژی ارائه کردند.

خاستگاه اولیه اصول، مبانی و نظریات استراتژی و مدیریت استراتژیک در حوزه امور نظامی و در صحنه‌های رقابتی مطرح بوده است.

- لزوم شناخت تهدیدات دشمن و آمادگی جهت پاسخگویی و جلوگیری از بالفعل شدن آنها.

- کسب اطلاعات از توانمندی‌ها یا قوت‌ها و همچنین ضعف‌های دشمن.

- شناخت موقعیت صحیح نیروهای دشمن از نظر کمی و کیفی.

- جاسوسی اطلاعاتی و ضرورت دسترسی به نقشه‌ها و طرح‌های نظامی، عملیات روانی و تبلیغاتی و مشخصات جنگ افزارهای دشمن به عنوان یک رقیب و خنثی کردن اهداف آنها.

- شناخت دقیق فرصت‌های حمله و بهره برداری به موقع از آنها برای حمله به دشمن .

- نیاز به تفکر استراتژیک در طرح ریزی و اجرای حملات، پاتک‌ها و دفاع در مقابل دشمنان.

- شناخت استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و فناوری تسلیحاتی دشمن و تلاش جهت دسترسی

به آنها.

- مذاکره با تامین کنندگان تسلیحات و تجهیزات و سعی در اقناع آنها برای تامین نیروهای

خودی و عدم حمایت از دشمن.

- انتخاب روش‌ها و مکانیزم‌های برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر عملیات و دریافت بازخوردهای

مناسب جهت تحقق اهداف و تبیین استراتژی‌های مناسب.

- آموزش و آماده نمودن سایر سازمان‌ها و نهادها برای جلوگیری از آثار تخریبی ناشی از جنگ و حملات دشمن بر امکانات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و... کشور و یا کاهش این آثار.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اساس کار در مدیریت استراتژیک رقابت و کسب برتری رقابتی در شرایط محیطی بشدت در حال تغییر و تحول است و این مهم میسر نمی‌شود مگر با آینده‌نگری و به خصوص آینده‌سازی. باید به این نکته همیشه توجه داشت که تنها و لزوماً یک راهکار مشخص به موفقیت منتهی نمی‌شود. جهت رسیدن به موفقیت، همواره راهکارهای متعددی وجود خواهد داشت. زیرا ممکن است آینده، ادامه روند گذشته، حال و یا آنچه تصور می‌شود نباشد. یعنی آن که: **"اگرچه آینده را نمی‌توان کاملاً پیش بینی کرد، ولی می‌توان آن را در جهت مطلوب آفرید"**. سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی، مانند انسان‌ها از یکسو تمایل به سازش با تغییرات محیط خود دارند و از سوی دیگر، مایل به کار آفرینی و خلق راهکارهای جدید متناسب با شرایط محیطی هستند. پرواضح است که گرایش نخست منجر به دور افتادن از مسیر و گرایش دوم منجر به تغییر فلسفه وجودی سازمان می‌شود و این هر دو در مدیریت استراتژیک مد نظر است.

۶- فواید برنامه ریزی استراتژیک (طرح ریزی استراتژیک)

با برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک جهت‌گیری‌های آینده و اولویت‌ها مشخص می‌شوند، زمینه تدوین مأموریت، اهداف و استراتژی‌ها فراهم آمده و برنامه‌ها در راستای تحقق آنها هدایت می‌شوند. تصمیمات امروز با توجه به پیامدهای آینده آنها اتخاذ و پایه‌های منطقی و قابل دفاع برای تصمیم‌گیری برقرار می‌شوند. مسائل درونی و بیرونی تحت کنترل درآمده و بصیرت در مسایل اعمال و مشکلات عمده سازمانی تشخیص داده شده و برطرف می‌شوند. در برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباطات و مشارکت‌ها تسهیل می‌شود، عملکرد گروهی و تخصصی مورد تأکید قرار گرفته و بر آن افزوده می‌شود و علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و در نتیجه عملکرد سازمانی بهبود یافته و با شرایط در حال تغییر، به روش کار ساز برخوردار می‌شود. بدیهی است که در این نوع برنامه ریزی تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز آن ترویج و تشویق می‌شود و شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی مستمر ایجاد و به

اجرا در می‌آیند و در صورت ضرورت، زمینه اصلاح ساختار سازمانی، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها فراهم می‌شود.

وقایعی که طی دهه ۱۹۷۰ اتفاق افتاد، تمایل سازمان‌ها را به استفاده از مدیریت استراتژیک بیشتر کرد و از این دهه به بعد ضمن توجه به مسایل درون سازمانی، برای بالا بردن کارایی، تاکید بر شناخت مسایل برون سازمانی و تطبیق فعالیت‌های سازمان‌ها با محیط بیرونی، از دید گروهی از صاحب نظران مسایل مدیریت، شرط لازم برای به دست آوردن موفقیت تلقی شد.

۷ - تفاوت های مهم مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی

تفاوت های عمده مدیریت استراتژیک با سایر روش های مدیریتی

مدیریت استراتژیک	سایر روش های مدیریتی
۱- تأکید برون سازمانی	۱- تأکید درون سازمانی
۲- جهت گیری پویا و متحول	۲- جهت گیری ایستا و ثابت
۳- پی گیری افکار نو و برخورداری از تفکر و نگرش استراتژیک	۳- پی گیری برنامه های جاری
۴- سیستم باز	۴- سیستم بسته
۵- عمل بر اساس پیش بینی آینده	۵- عمل بر اساس گذشته
۶- آینده نگری با افق زمانی بلند مدت	۶- حال نگری با افق زمانی کوتاه مدت
۷- تأکید بر نوآوری و خلاقیت (ریسک پذیر)	۷- تأکید بر روش های قطعی
۸- فعالیت های چند بعدی با خاصیت هم نبروزایی	۸- فعالیت های تک بعدی
۹- منطق استدلالی و ترکیبی	۹- منطق استقرایی و تحلیلی
۱۰- تأثیر پذیری استراتژی از محیط بیرون	۱۰- تأثیر پذیری استراتژی از درون سازمان
۱۱- پیش گیری و انجام اقدامات اصلاحی مستمر	۱۱- کنترل بورکراتیک
۱۲- تصمیم گیری پیشوازانه	۱۲- تصمیم گیری انفعالی

۸- فرایند مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک شامل مشخص کردن مأموریت ها و اهداف سازمانی، تحلیل محیط بیرونی و درونی، انتخاب استراتژی مطلوب و سیستم کنترل و ساخت سازمانی متناسب با آن و نهایتاً برقراری مکانیزم ارزیابی است. تصمیمات در زمینه محصول، ساخت

سازمانی، انتصاب و انتخاب مدیران، تصمیمات استراتژیک هستند که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و به مسایل مربوط به این که چگونه این تصمیمات مهم و استراتژیک اتخاذ می‌شوند و چگونگی اجرای آنها، فرایند مدیریت استراتژیک گفته می‌شود در فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک) چهار عنصر اساسی به شکل زیر مطرح می‌باشند.

دکتر الوانی اعتقاد دارد «مدیریت پویای استراتژیک به عنوان آخرین و جدیدترین شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای عملی کردن این شیوه اولاً باید کار تنظیم و اجرای استراتژی را به کل سازمان و سطوح مختلف آن توسعه داد، ثانياً برای اجرای مدیریت پویای استراتژیک باید سازمانی با ثبات و در عین حال انعطاف پذیر داشته باشیم. فرایند یادگیری در حل مسایل پیچیده و رویارویی با محیط متغیر و متحول، کار سازترین شیوه است و موفقیت استراتژی‌ها در شرایط کنونی بستگی به دانشی دارد که در سازمان تولید و ذخیره شده، مورد بهره‌برداری قرار گرفته و دائماً در حال به روز شدن است. او سیر تحولات مدیریت استراتژیک را از آغاز پیدایش آن از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، به پنج مرحله به شرح زیر تقسیم کرده است:

اول- برنامه‌ریزی استراتژیک. **دوم- مدیریت استراتژیک کلی‌گرا.**

سوم- مدیریت استراتژیک مزیت‌های رقابتی. **چهارم- استراتژی در قالب فرایند اجرایی.**

پنجم- مدیریت تنظیم و اجرای پویای استراتژی.

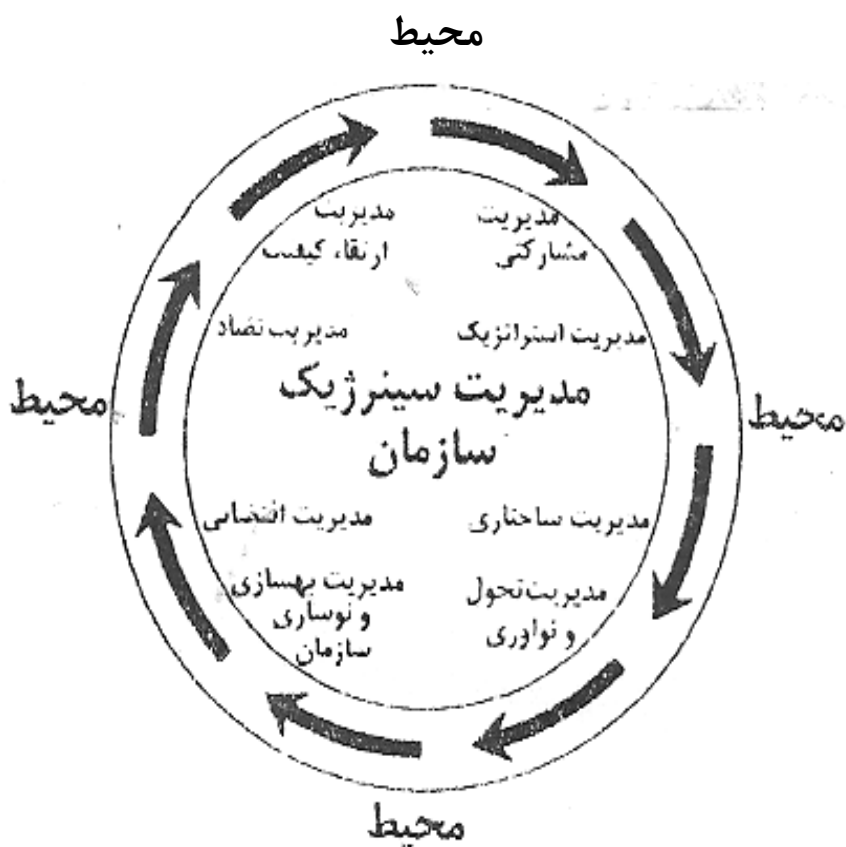
مدیریت استراتژیک اثربخش در عصر حاضر، اتخاذ استراتژی‌های پویا و تاکید بر پویایی استراتژیک می‌باشد. استراتژیست‌ها قبل از آن که طراح برنامه‌های استراتژیک باشند، باید مجهز به اندیشه استراتژیک باشند. اگر چه آینده را نمی‌توان پیش‌بینی نمود ولی باید با آینده‌های متغیر مستمراً هماهنگ شد. باید به سرعت فرصت‌ها را شناخت و ایده‌ها را تحلیل کرد و عمل و ایده را با هم درآمیخت. سازمان در عین ثبات باید از انعطاف برخوردار باشد. دیدگاه‌های سنتی استراتژیک باید با تفکر پویا متحول و جایگزین شوند. امروزه نادانی فقر است و دانایی توانایی و ثروت است. یکی از چالش‌های سازمان‌ها، یادگیری به منظور خلاق بودن و نوآور شدن است. نو شدن هر روزه و زایش اندیشه‌های تازه، مدیریت استراتژیک پویا را تغذیه می‌کند و آن را برای مواجهه با تغییرات ناشناخته آینده آماده می‌سازد.

تحولات اخیر موجب شده که امروزه در سازمان‌ها مدیریت سینرژیک مطرح شود، مدیریت سینرژیک یک مفهوم کاربردی نگرش سیستمی در سازمان‌ها می‌باشد و به این منظور آن را به عنوان سیمان ساختار تمامی جنبش‌های مدیریت خصوصاً جنبش نوین مدیریت (هشت زمینه) می‌توان به حساب آورد. مدیریت سینرژیک یک نقطه کانونی مدیریت‌های نوین امروزی است که هر کدام به نحوی در اثر بخشی و کارآیی سازمان موثرند. نقش مدیریت سینرژیک را می‌توان در این زمینه با دو فاز به شرح زیر مشخص کرد.

- ایجاد تناسب و ارتباط اساسی بین عناصر سیستم‌های هشتگانه به طور جداگانه.

- ایجاد تناسب، تعامل اساسی و هم‌جهتی متقابل بین هشت سیستم.

به طوری که در شکل زیر نشان داده شده هشت سیستم نامبرده ضمن آن که به طور تکی دارای خاصیت اثربخشی و کارایی برای سازمان هستند، اگر در جوار هم و به صورت جمعی عمل کنند و عامل مدیریت سینرژیک به عنوان کانون این سیستم‌ها، این تطابق را انجام دهد، مسلماً سازمان دارای اثربخشی و کارایی موثر، به مراتب بیش از مجموع هر کدام از آن سیستم‌ها خواهد بود.

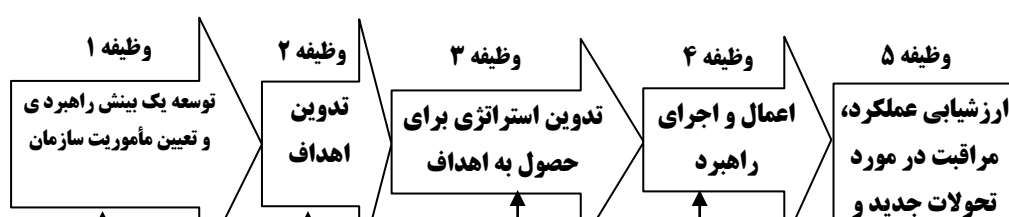


جایگاه مدیریت استراتژیک نسبت به مدیریت سینرژیک

بنابراین مدیریت استراتژیک فرآیندی عامتر از برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی استراتژیک) است که در آن علاوه بر فرآیند طرح‌ریزی، مراحل اجرایی و عملیاتی ساختن طرح‌های استراتژیک و وصول به اهداف نیز مد نظر قرار داده می‌شوند. مدیریت مسایل داخلی سازمان-ها و شرکت‌ها فقط بخشی از وظایف مدیران بوده و برخورد مناسب با محیط پویای خارج از سازمان، مجموعه وظایف دیگری را برای مدیران ایجاد می‌کند. این محیط رقیبان، عرضه‌کنندگان، منابعی که روز به روز کمتر می‌شوند، حکومت‌ها که با تنظیم مقررات محدودیت‌ها و موفقیت‌هایی را برای سازمان موجب می‌شوند و سرانجام مشتریانی با خواسته‌های متنوع را شامل می‌شود. علاوه بر آن، این محیط مشتمل بر متغیرهای اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، حقوقی، فناوری و... است که همگی باید در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرند. همه این عوامل محیطی نیز دارای تأثیرات تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری و اداره سازمان‌ها بوده و در تدوین استراتژی‌های سازمان و در مدیریت آن می‌بایست با مجموعه عواملی که گاهی با آنها در تضاد می‌باشند مانند منافع سهامداران، صاحبان شرکت‌ها، مدیران، کارکنان، جامعه و مشتریان مورد توجه قرار بگیرند، تا سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود نایل شود و حداکثر منافع حاصل شود.

۹- پنج وظیفه اصلی مدیریت استراتژیک

با وجود این که اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک علاوه بر وظایف عمومی مدیریتی در مدیریت استراتژیک به سه وظیفه عمده تدوین استراتژی و اجرا و ارزیابی آن معتقد می‌باشند، برخی دیگر هم این وظایف را برابر شکل زیر به صورت ۵ وظیفه اصلی مطرح نموده‌اند.



۱۰- آینده نگری

مطالعه روندها از گذشته تاکنون، سپس تصمیم‌گیری برای آینده با استفاده از نتایج مطالعات گذشته همواره و در تمامی سبک‌های مدیریتی و رویکردهای اداره سازمان‌ها از دیر باز مرسوم و مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها بوده است. در گذشته مدیران عموماً آینده را ادامه روند گذشته دانسته و معتقد بودند که روند امور نشان می‌دهد که ما به کدام سو خواهیم رفت. اما در جهان پر تحول امروز با تغییرات شتابان، این چنین برخوردی با محیط موجب می‌شود که مدیران با تکیه بر گذشته تصمیماتی بگیرند که فقط به یک حرکت یکنواخت و بدون چالش بیانجامد که به هیچ‌وجه قادر به تامین نیازهای سازمان برای برخورد فعال با تغییرات آینده نخواهد بود. در مدیریت استراتژیک مدیران هوشمند، خلاق و استراتژیست اکنون به مطالعات گذشته اکتفا نمی‌کنند، آنها معتقدند که آینده را باید ساخت نه این که به انتظار

آینده نشست. با این طرز تلقی می‌توان به شکار فرصت‌ها رفت، روند امور سازمان را تسریع کرد و آن را تعالی بخشید. آنها هر لحظه به دستیابی به وضع مطلوب بالاتر می‌اندیشند و به وضع موجود قناعت نمی‌کنند تا قادر به پاسخگویی به تغییرات محیطی باشند. آنها در پاسخ به این سوال که چرا باید آینده را بشناسیم؟ چنین پاسخ می‌دهند:

- آینده شناسی باعث شناخت پیشدستانه فرصت‌های پیش‌رو می‌شود (تبدیل رویکرد مشکل محوری مدیران به رویکرد فرصت محوری)

- موجب ایجاد آمادگی برای استقبال از آینده می‌شود .
- به مدیران هشدار می‌دهد و زنگ خطر را برای آنان به صدا در می‌آورد.
- باعث شناخت و درک این می‌شود که اولاً با تداوم روندهای امروز در آینده چه روی خواهد داد؟ ثانیاً آیا چنین آینده‌ای مطلوب ماست؟ ثالثاً بکوشیم آن را تغییر دهیم.
- موجب تقویت شم فرصت شناسی افراد و جلوه‌گر شدن آینده‌ای بهتر از امروز می‌شود.
- بر مسوولیت افراد و سازمان‌ها در خلق آینده‌ی خویش تأکید می‌کند.
- مدیران را به کشف فرصت‌ها تشویق می‌کند و به سوی رهبری سوق می‌دهد.
- این امر را آموزش می‌دهد که امروز را برای حل و فصل مشکلات گذشته از نیاکان به ارث نبرده‌ایم بلکه آن را برای ساختن آینده از آیندگان وام گرفته‌ایم.

در مورد آینده نگری مثل اکثر مباحث علمی مخالفان و موافقان وجود دارد که معتقدند:

الف- مخالفان آینده نگری

برخی از دانشمندان و محققین معتقدند که دنیای حاضر دنیای تغییرات شگرف و مهمی است که هر لحظه در جهان رخ می‌دهد. سرعت، شدت و فراوانی این تغییرات باعث ظهور مباحثی چون عدم اطمینان‌ها شده است. در این حالت علم ما نسبت به آینده کاهش یافته و درصد خطای آن افزایش می‌یابد، به طوری که می‌توان عملاً هر گونه آینده‌نگری را باطل دانست.

ب- موافقان آینده نگری

گروه دیگری با در نظر گرفتن حاکمیت دیدگاه سیستمی بر جهان و روابط آن از یک سو و گستردگی و تنوع روش‌های پیش‌بینی توأم با علمی و دقیق تر شدن آنها، آینده نگری را در

تمامی سیستم‌ها حتی سیستم‌های بی‌نظم و در شرایط عدم اطمینان کاملاً ممکن می‌دانند. بنابراین معتقدان به آینده‌نگری می‌گویند: «آینده‌جایی نیست که به آنجا می‌رویم بلکه جایی است که آن را به وجود می‌آوریم، راه‌هایی که به آینده ختم می‌شوند یافتنی نیستند بلکه ساختنی هستند» با این نگرش، استراتژیست‌ها عقیده دارند برای تبیین چشم‌انداز یک سازمان بایستی آینده را بسازیم و چیزی را انتخاب کنیم که مایلیم بدان برسیم، سپس سازوکار لازم را برای تحقق آن فراهم آوریم. در حقیقت: "**مدیر آینده‌نگر استراتژیست، آینده‌نگار است.**"

۱۱- تفکر استراتژیک (تفکر راهبردی)

الف- کلیات

تنوع و پیچیدگی امور مؤسسات در محیط کسب و کار و سازمان‌های دولتی در عرصه روابط بین‌الملل از یک سو و پویایی محیط فعالیت سازمان‌ها و شرایط و عوامل متغیر آن از سوی دیگر، نیاز به استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک و توجه جدی به آنرا ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته و مسوولیت‌ها و چالش‌های جدیدی را فرا روی مدیران قرار داده است. امروزه مدیریت فعالیت‌های پیچیده درون سازمان‌ها تنها یکی از مسوولیت‌ها و چالش‌های مدیران است، شناخت عوامل متغیر محیط برون سازمانی و ارزیابی تأثیر این عوامل بر فعالیت‌های سازمان و مهم‌تر از آن کنترل این تأثیر و بهره‌برداری بهینه از این عوامل در جهت اهداف سازمان نیز از دیگر چالش‌های مهمی است که امروزه بیش از هر زمان دیگری در برابر مدیران سازمان‌ها قرار دارد.

مدیران استراتژیست برای اداره سازمان‌ها در شرایط رقابتی جهان امروز می‌بایست با بینش و تفکر استراتژیک بتوانند آینده را پیش‌بینی کنند و در جهت منافع و اهداف سازمان چشم‌انداز مطلوبی را ترسیم نمایند و سپس برای تحقق آن مبتنی بر رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی و اجرای استراتژی) استراتژی مناسب و اثر بخشی را برای سازمان تهیه و تدوین کنند که سازمان را در یک جایگاه برتر نسبت به رقبا قرار دهد و به یک مزیت رقابتی قابل توجه نایل کند. در این راستا، بدون اغراق می‌توان تفکر استراتژیک را سازنده، پیش‌برنده و مبنای اصلی مدیریت استراتژیک دانست و در تفکر استراتژیک نیز دور اندیشی

یعنی آینده نگری (پیش‌بینی آینده) و آینده نگاری (ساختن آینده) را می‌بایست محور اصلی قلمداد کرد.

برخی پژوهشگران معتقدند کشورهای عقب مانده و توسعه نیافته برای طرح ریزی و اجرای استراتژی‌های ملی و به طور کلی در مدیریت استراتژیک در ابعاد مختلف معمولاً با ضعف یا فقدان سه خصیصه عمده ملی مواجه می‌باشند. اول «تفکر استراتژیک» دوم «قانونمندی و اصول‌گرایی» و سوم «توان هماهنگی برای انجام امور مشترک اجتماعی و کار گروهی». در میان این سه عامل تفکر استراتژیک اساس و بنیان است و در تفکر استراتژیک نیز دوراندیشی و آینده نگاری محور اصلی است.

به طور کلی آنچه که امنیت، اقتصاد، فرهنگ، رشد و توسعه پایدار یک جامعه را در حال و آینده تامین و تضمین می‌کند، از بسیاری جهات به وجود دور اندیشی و جامع نگری در مدیران، مسوولان، متفکران، محققان و نظریه پردازان فرهیخته سیاسی، علمی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و نظامی آن جامعه بستگی دارد و به عبارتی به وجود تفکر استراتژیک در آن جامعه مربوط می‌شود. تفکر استراتژیک که به تهیه و تنظیم طرح‌های بلند مدت و دور برد استراتژیک در تمامی زمینه‌ها منجر می‌شود، از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است، ولی چون معمولاً حاصل این طرح‌ها نصیب نسل‌های آینده می‌شود، در جوامعی که روحیه خودبینی حاکم است و منافع فردی بر منافع عمومی رجحان داده می‌شود، اعتقاد و عمل به این گونه طرح‌ها از جایگاه ارزشمند و واقعی خود برخوردار نمی‌باشند و اگر هم در نظریه و کلام مقبول باشند، در عمل با اشکال مواجه شده و متوقف می‌شوند.

انسان موجودی است متفکر و تفاوت انسان با سایر موجودات عالم، در قدرت تفکر و قوه خیال پردازی اوست. از طرفی انسان‌ها نیز در این امتیاز الهی دارای وجوه تمایزی هستند که مبتنی بر افکار، اندیشه‌ها و عقاید آنهاست، پس « ارزش انسان ارزش اندیشه‌ها و افکار اوست» همان طور که "مولوی" فرموده است:

ای برادر تو همه اندیشه‌ای مابقی خود استخوان و ریشه‌ای

عالی ترین اندیشه‌ها و سازنده ترین افکار در تعالیم ادیان الهی بارور گشته و متعالی ترین آنها نیز در کتاب آسمانی ما ((قرآن مجید)) آورده شده و در این مکتب الهی، انسان‌ها به تدبیر و تفکر ژرف در تمامی امور عالم و به ویژه مآل اندیشی و تفکر دور اندیشانه دعوت شده اند. اداره و رهبری امور کشورها در جهت توسعه پایدار و مهم‌تر از همه دفاع از تمامیت ارضی، حفظ استقلال و برقراری و استمرار امنیت در مقابل تهدیدات که مهم‌ترین دلمشغولی جوامع بشری در شرایط پیچیده و دائماً در حال تغییر جهان امروز می‌باشد، نیازمند تفکری ژرف و مآل اندیشانه است که با طرح ریزی و تدوین استراتژی برای کسب مزیت رقابتی در مقابله با تهدیدات فرا روی و در واقع با تفکر استراتژیک، ممکن و میسر می‌شود. تفکر استراتژیک مستلزم دو ویژگی دوراندیشی و جامع نگر است و در میدان تحقق و عمل بر اصول و مبانی مهم «واقع گرایی» به معنی شناخت و درک عوامل محیطی اعم از عوامل داخلی شامل قوت‌ها و ضعف‌های سازمان یا عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و «جامع نگر» به مفهوم در نظر داشتن و تلفیق و هماهنگ نمودن همه مؤلفه‌های موثر در تصمیم‌گیری یعنی عوامل کلیدی موفقیت و بالاخره بر تطبیق تفکر با موازین عقلی، استانداردهای فکری و اطمینان از موافق عقل بودن آن استوار است.

بصیرت و تفکر استراتژیک یعنی آینده نگر واقع بینانه و محقق الوقوع، مآل اندیشی و چشم اندازی روشن، جذاب و عالی‌تر از وضعیت فعلی برای آینده سازمان ترسیم کردن. صاحبان اندیشه و تفکر استراتژیک با عمق و وسعت بیشتر زوایای تاریک و جزئیات مسایل را در افق‌های دوردست زمان می‌بینند و ارائه طریق می‌کنند. همان طور که اندیشمندان نظامی و استراتژیست‌های امور دفاعی کشورها می‌بایست با تفکر استراتژیک به پیش بینی واقعی تهدیدات و تهیه طرح‌های مناسب و موثر برای مقابله با آنها پرداخته و در واقع با مآل اندیشی به اقدامات پیشگیرانه و حکیمانه بپردازند.

ب- ویژگی های تفکر استراتژیک

"جین لیدکا" اعتقاد دارد که تفکر استراتژیک دارای پنج ویژگی است:

* نگرش سیستماتیک در شناخت کلیه اجزاء و پیوند تعاملی آنها با یکدیگر.

* تمرکز بر هدف با مشخص کردن جهت‌گیری سازمان و آن را در کانون توجه قرار دادن.

* فرصت جویی هوشمندانه به معنی کشف فرصت‌ها و بهره‌گیری از آنها.

* تفکر در زمان، به این معنی که تفکر استراتژیک در طول زمان است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد. چون استراتژی پل است بین حال (وضع موجود) و آینده (وضع مطلوب).

* فرضیه سازی که حلقه اتصال بین خصوصیات خلاقانه و تحلیل و تفکر استراتژیک است.

پ- مبانی تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک، لازمه مدیریت در جهان امروز و دنیای فردا است. مدیران در تمامی سطوح مدیریت باید دارای تفکر استراتژیک باشند. برای داشتن تفکر استراتژیک اعتقاد و عمل به مبانی زیر لازم و ضروریست.

(۱) به فرصت‌ها اندیشیدن نه فقط به مشکلات

علاوه بر توجه به مشکلات، به فرصت‌ها نیز باید اندیشید. در جهان پویا و متحول امروز، سازمان‌ها با انبوهی از مسایل و مشکلات و نارسایی‌ها رو به رو هستند، اما شرایط دائماً در حال تغییر محیط نیز فرصت‌های فراوانی را فراوانی سازمان‌ها قرار می‌دهد و تفکر استراتژیک حکم می‌کند که ضمن عدم غفلت از مشکلات، بیشترین توجه به شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای رشد و بالندگی سازمان معطوف شود. مدیران فرزانه نه تنها فرصت‌ها را در می‌یابند و از آنها غفلت نمی‌کنند، بلکه به خوبی می‌دانند چگونه باید مشکلات را به فرصت‌ها تبدیل کرد. به طوری که گفته شده است: «استراتژی یعنی شکار فرصت‌ها»

(۲) امروز مهم است ولی مهم‌تر از آن فرداست (پیش‌بینی و آینده‌نگری)

مدیران هوشمند و استراتژیست از اهمیت امروز غافل نمی‌شوند، ولی می‌دانند که اولویت اساسی با مسائل فرداست. امروز از آن جهت اهمیت دارد که سکوی پرواز به فردایی روشن‌تر است. بخش اعظمی از انرژی مدیران استراتژیست به طرح ریزی برای آینده اختصاص داده می‌شود. آنها می‌دانند که آینده را باید ساخت نه این که به انتظار آینده نشست.

«ما امروز را تنها برای حل مشکلات دیروز از گذشتگان به ارث نبرده‌ایم، بلکه آن

را از آیندگان وام گرفته‌ایم تا برای آنها سرمایه‌گذاری کنیم.»

(۳) داشتن تصویری روشن از فردا سرمایه گران بهایی است (تدوین چشم

انداز)

اندیشیدن به فردا و ساختن تصویری روشن و متعالی، قابل فهم و امید بخش از سازمان برای فردا مبتنی بر شناخت روندهای آینده و سپس طرح ریزی و تدوین استراتژی‌های مناسب برای رسیدن به آینده درخشان، روح و ماهیت اصلی تفکر استراتژیک است. **«مدیری که به فردا نمی‌اندیشد، از تفکر و اندیشه استراتژیک برخوردار نیست»**

(۴) کارهای مهم فراوان است، ولی باید مهم ترین ها را جستجو کرد (اولویت

ها)

محدودیت منابع و اهمیت اختصاص بهینه این منابع در جهت انجام امور مهم‌تر، اولویت‌بندی امور را ایجاب می‌کند. مدیرانی که از تفکر استراتژیک برخوردارند، قادر خواهند بود بر اساس سلسله مراتب اهداف سازمان، اولویت امور سازمان را تعیین و منابع سازمان را به نحو شایسته و اثر بخش در جهت تحقق اهداف، به فعالیت‌های مختلف سازمان اختصاص دهند. **«الاهم فالاهم»**

(۵) تغییر، محدودیت منابع و رقابت سه رکن اصلی مدیریت استراتژیک

آنچه قبل از مدیریت وجود داشته رقابت است و تنها چیزی که همواره وجود داشته و وجود خواهد داشت و هرگز تغییر نمی‌کند تغییر است. در مدیریت استراتژیک، اساس کار رقابت و کسب برتری رقابتی در شرایط محیطی به شدت در حال تغییر و تحول است و این مهم میسر نمی‌شود مگر با تفکر و اندیشه استراتژیک که محور اصلی آن آینده نگری و به خصوص آینده سازی و آماده شدن برای مواجهه با تغییرات است.

«چنانچه محدودیت منابع و رقابت وجود نداشت مدیریت هم معنایی نداشت»

(۶) آینده تکرار گذشته نیست و راهکارهای تکراری مزیت آفرین و برتری ساز

نخواهند بود.

باید به این نکته همواره توجه داشت که آینده ممکن است همیشه ادامه روند گذشته، وضعیت کنونی یا آنچه که تصور می‌شود، نباشد و لزوماً هم همیشه یک راهکار مشخص و تکراری به متضمن موفقیت نخواهد بود. جهت رسیدن به موفقیت، ممکن است راهکارهای

متعددي وجود داشته باشد. باید اندیشید، جستجو کرد، نوآفرین بود و بهترین راهکار را انتخاب کرد. «آینده را باید ساخت، نه این که به انتظار وقوع آن نشست»

(۷) تدوین و تنظیم استراتژی برای همه سازمان‌ها ضرورت دارد

آینده‌نگری و تدوین چشم‌انداز مطلوب با تعیین اهداف بلند مدت، بر اساس شناخت استراتژیک از عوامل محیطی و قابلیت‌ها و محدودیت‌های سازمانی، مدیران دارای تفکر استراتژیک را قادر خواهد ساخت با تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب، منابع محدود سازمان را به نحو بهینه‌ای در جهت رسیدن به وضع مطلوب و تحقق اهداف تعیین شده به کار بگیرند. باید بدانیم به کجا می‌خواهیم برویم و برای آن طرح و برنامه داشته باشیم. اگر نمی‌دانیم به کجا می‌رویم، هیچ راهی برای ما مناسب نیست.

«برای ناخدای کشتی‌ای که نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود، هیچ بادی مساعد

نیست»

(۸) از امروز نباید به فردا رفت، از فردا به امروز بیایید

نخست باید فردایی مطلوب ترسیم نمود و برای رسیدن به آن اندیشید، سپس در جهت فراهم نمودن ابزار لازم برای رسیدن به آن در شرایط امروز تلاش کرد. هرگاه فقط شرایط امروز مبنای طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری برای فردا قرار گیرد فردایی که با امکانات و محدودیت‌های امروز بنا می‌شود، مطلوب و ارزنده نخواهد بود. «نمی‌مانیم تا فردا بیاید، می‌رویم تا فردا را

بسازیم»

(۹) ایمان و تلاش آگاهانه: رسیدن به آینده مطلوب، با طرح ریزی و پیش‌بینی آگاهانه

و در پرتو ایمان و تلاش مجدانه میسر و امکان پذیر خواهد بود. لازمه موفقیت در هر کاری ایمان به خداوند، انگیزه بالا، برخورداری از مهارت‌های لازم، وجدان و تعهد کاری و تلاش و پشتکار آگاهانه است.

«آینده را اگر ما نسازیم دیگران برای ما خواهند ساخت، پس بهتر است از

معماران آینده باشیم ، نه از مدافعان زوال»

بخش دوم- پارادایم، مکاتب، رویکردها و نگرش‌ها در برنامه ریزی استراتژیک

۱- منشأ نگرش‌ها و پارادایم‌های فکری مدیریت استراتژیک

تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین را فراهم می‌سازد. در واقع تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک مکمل یکدیگر هستند. اولی راستای حرکت را معین می‌کند و دومی به عملیاتی کردن آن می‌پردازد. در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی و اجرای استراتژی) در سازمان‌ها دو رویکرد متفاوت و بحث‌انگیز وجود دارد که مباحث اصلی آنها بر این اساس پایه‌گذاری شده که طرح‌ریزی و اجرای استراتژی امری شهودی و اشرافی است که یک نوع هنر و مبتنی بر ابتکار و خلاقیت می‌باشد، یا این که علم و فن است و بر قدرت تفکر و عقلانیت، دانش، آگاهی، تجارب و آموزش مدیران مبتنی است. تحقیقات علمی نشان می‌دهد مغز انسان از دو نیم کره راست و چپ تشکیل یافته است. نیم کره سمت راست مغز با تحلیل‌های عمقی موضوعات پیچیده و مرکب، (پردازش اطلاعات + احساس) به طور همزمان سر و کار داشته و عهده‌دار استنتاج منطقی ارزیابی‌های عدیده با توجه به ارتباطات ماهوی اطلاعات با سایر ابعاد حاشیه آن است و نیمکره سمت چپ مغز بیشتر درگیر پردازش سیستماتیک اطلاعات است. اکثر افراد با تفکر سیستمی (نظام گونه) در فرآیند تصمیم‌گیری خود عمدتاً از نیمکره سمت چپ مغز (فقط پردازش) استفاده می‌کنند در صورتی‌که افراد خلاق، نوآور و با فراست بیشتر متکی به نیمکره راست مغز خود می‌باشند

۲- رویکردها و نگرش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح‌ریزی و اجرای

استراتژی)

رویکردها و پارادایم‌های فرآیند مدیریت استراتژیک و شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر علم یا هنر یا ترکیبی از هر دو مطرح می‌شود. برخی معتقدند استراتژی را باید از دیدگاه شهودی نگریست و لذا فرآیند استراتژی به عنوان هنر مطرح می‌شود. آنچه در این نگرش مورد توجه قرار می‌گیرد بسط و توسعه استراتژی‌های خلاقانه و اثربخش در قالب یک جریان فکری ابداعی در مقایسه با یک روش مبتنی بر منطق می‌باشد، در حالی که صاحب‌نظران دیگر نگرش عقلانی- تحلیلی نسبت به استراتژی داشته و آن را علم تلقی می‌کنند. نگرش‌ها در ارتباط با فرآیند مدیریت استراتژیک به شرح ذیل قابل تمایز است:

- دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری.

- دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی و عقلانی.

- دیدگاه تلفیق رویکردهای تحلیلی و خلاقیت.

الف- دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری (استراتژی به عنوان هنر)

این دیدگاه استراتژیست‌ها را مدیران هنرمندی می‌داند که در اداره سازمان با برخورداری از خلاقیت، ابتکار و قدرت تفکر استراتژیک و با الهام و شهود، چشماندازی مطلوب برای سازمان ترسیم می‌کنند و با تعیین هدف‌های عالی، مسیر و استراتژی‌های تحقق اهداف سازمان را لحظه به لحظه به صورت سیستمی و اقتضایی خلق نموده و به اجرا در می‌آورند. این دیدگاه را می‌توان با رویکرد توصیفی (تجربی انطباقی) منطبق دانست. در بررسی های فلسفی درباره مکاتب برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، طرفداران دیدگاه مبتنی بر خلاقیت، ابتکار، شهود و اشراق را "راست مغز" نامیده اند.

ب- دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی- عقلانی (استراتژی به عنوان علم)

پیش از این صاحب نظران دیگری چون اندروز، آنسوف، و پورتر، نگرشی عقلانی- تحلیلی نسبت به استراتژی داشته و فرایند آن را علم می‌دانستند. صاحبان این دیدگاه براساس رویکرد علم گرایی، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و از جمله تدوین استراتژی و اجرای آن را علم دانسته و منطبق بر مکتب تجویزی بر طرح ریزی و تکوین استراتژی در قالب یک فرایند علمی تأکید می‌کنند. اجرای استراتژی در این رویکرد با وجود علم و آگاهی مدیران در این زمینه میسر و ممکن می باشد. این دیدگاه همچنین به دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی- عقلانی نیز تعبیر شده و اصول آن به برنامه ریزی سنتی نزدیک تراست و در نتیجه می‌توان آن را با رویکرد تجویزی (پیش تدبیری) منطبق دانست. طرف داران این رویکرد که فعالیت‌های تحلیلی و کمی را حاکم بر فضای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک می‌دانند "چپ مغز" گفته می‌شوند.

پ- دیدگاه تلفیق رویکردهای تحلیلی و خلاقانه (دیدگاه تلفیقی، استراتژی به

عنوان علم و هنر)

اکنون اکثر قریب به اتفاق مدیران استراتژیست و صاحب نظران علم مدیریت بر تلفیق و ترکیب دو رویکرد مورد بحث تأکید می‌کنند و معتقدند که بسیاری از سازمان‌ها به هر دو نوع برنامه-

ریزی نیازمندان، این وظیفه مدیریت عالی سازمان‌ها است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه‌ریزی (مدیریت استراتژیک و طرح‌ریزی استراتژی) و هر دو نوع برنامه ریزان (استراتژیست‌ها) را داشته باشند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره برداری کنند.

دیدگاه سوم تحت عنوان رویکرد تلفیقی برنامه‌ریزی استراتژیک (طرح ریزی و اجرای استراتژی) را ترکیبی از علم و هنر (فن و هنر) دانسته و آن را حاصل خلاقیت و قدرت تفکر استراتژیک مبتنی بر الهام و شهود، همراه با تحلیل علمی، منطقی و عقلانی می‌داند و با توجه به این رویکرد برخی استراتژی را این چنین تعریف کرده اند: **" هنر و علم به کارگیری و استفاده از ابزارها برای رسیدن به هدف ها"**

و این در حالی است که استراتژیست معروف هنری مینتزرگ با الهام از اشعار فلسفی مولانا، می‌گوید:

"ما مانند انسان های نابینا هستیم وساختار استراتژی به مثابه فیل ما است"

۲- پارادایم

نظریه پردازان کلاسیک، آینده را امتداد خطی گذشته و حال می‌دانند و تلاش دارند تا با پیش‌بینی عوامل محیطی، استراتژی خود را برای استفاده هر چه بیشتر از فرصت‌های فردا تنظیم کنند.

اغلب اندیشمندان پارادایم را مجموعه‌ای از تفکرات، باورها و نظراتی می‌دانند که با بیان اصول و قواعد منظم، یک بینش از حقیقت موضوعی خاص را توضیح می‌دهند. بینشی که در یک دوره زمانی و مقطعی از تاریخ یک جامعه، اساس راه و رفتار آن جامعه در آن موضوع قرار می‌گیرد.

توماس کوهن، می‌نویسد: «پارادایم مجموعه منظمی از مفاهیم، ارزش‌ها، آگاهی‌ها و اعمال مشترک اجتماعی است که تصور ما از حقیقت است. البته ما هیچ وقت به حقیقت دست پیدا نمی‌کنیم. بلکه آنچه همواره و در هر زمان وجود دارد، تنها سطحی از حقایق است.»

۴- نگرش‌ها یا رویکردهای اصلی استراتژی بر اساس پارادایم‌ها

درحوزه مدیریت استراتژیک چهار نگرش یا رویکرد عمده: آگاهانه، خلاقانه، آینده نگر و آینده ساز برای درک و طراحی استراتژی وجود دارد که رابطه آنها را با پارادایم‌ها به شکل زیر نشان می‌دهند.

مینتزبرگ در مورد دیدگاه‌های آگاهانه و خلاقانه که مبتنی بر انجام تحلیل‌های طولانی مدت و تهیه طرح‌های استراتژیک است می‌گوید: "فرایندهای تحلیلی بر اساس اطلاعات و استراتژی‌های موجود و پارادایم‌های جاری، ممکن است به ترکیب ذهنی ما کمک کنند، ولی نمی‌توانند تحول ایجاد کنند، این گونه روش‌ها، هر قدر که پیچیده باشند، قادر نخواهند بود آینده ناپیوسته‌ای را پیش‌بینی کنند و استراتژی‌های جدید ابداع کنند، آنها، آینده را در مسیر گذشته برای ما رقم می‌زنند".

مقایسه ویژگی‌های رویکردهای چهار گانه مدیریت استراتژیک

رویکردها ی استراتژی	خواستگاره فرصت	ماهیت کار	مزیت‌ها	معایب	نتایج
آگاهانه	پارادایم جاری	درک استراتژی	ریسک کم برتری با استراتژی	تحول زا نیست و همدوشی با رقبا لازم است	ایجاد تحول نسبی
خلاقانه	پارادایم جاری	خلق استراتژی	انحصار برتری نسبت به رقیب سهم	امکان به دست آوردن سهم مجدد در بازار کم	تحول چشمگ یر

	است	بیشتر در بازار به طور موقتي			
پیشی گرفتن از حریف یا رقبا	ریسک بالا است و همدوشي با رقبا لازم است	خنثي شدن رقبا در بازار	درک پارادایم	پارادایم جدید (آتي)	آینده نگر
حذف کامل رقبا	بسیار سخت و نادر اتفاق مي افتد و متكي بر افراد متخصص و کمیاب است	برتری انحصاري، راه میان بر برای موفقیت طولاني مدت	خلق پارادایم	پارادایم جدید (آتي)	آینده ساز

به طور کلی نگرش مدیران استراتژیست به مسایل مدیریت و اداره سازمان را معمولاً منطبق بر یکی از دو رویکرد مندرج در جدول زیر می توان توضیح داد.

مقایسه دو دیدگاه متفاوت در مدیریت استراتژیک

رویکرد سنجاب: در این رویکرد	رویکرد پرنده: در این رویکرد
۱- مدیر استراتژیست با افق باز ولي در لایه های اطراف خود تصمیم گیری می کند.	۱- مدیر استراتژیست افق کاملاً باز و وسیعی را در ذهن خود دارد.
۲- معمولاً از خود و سازمان خود	۲- خود را مانند پرنده ای می داند

<p>که از بالا همه چیز را می بیند</p>	<p>شروع می کند و سعی دارد تا پایش را در جاهای مطمئن بگذارد.</p>
<p>۲- سازمان‌ها را با دید سیستمی و کلی نگر نگاه می کند.</p>	<p>۲- دقیقاً موقعیت خود را شناسایی و موقعیت آبی را نیز بررسی می کند و قدم بر می دارد.</p>
<p>۴- اجزاء و روابط آنها را با یکدیگر و تأثیرات محیطی بر آنها را می بیند و مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد.</p>	<p>۴- با احتیاط و حداقل خطر پذیری، استراتژی‌ها را تدوین می کند.</p>
<p>۵- با نگاه وسیع، فرصت‌ها را شناسایی و تلاش دارد تا آنها را از آن خود کند.</p>	<p>۵- امکان انتخاب محدود و استفاده کم-تر از فرصت‌ها را نسبت به رویکرد پرنده دارد.</p>
<p>۶- سعی می کند فرصت‌های موجود و فرصت‌های پنهان آبی را تشخیص دهد.</p>	<p>۶- بر خلاف رویکرد پرنده که در محیط ابهام آمیز و خاکستری تصمیم می گیرد، در اینجا در محیط نسبتاً شفاف حرکت می کند.</p>
<p>۷- به دنبال شاخه‌ای می‌گردد تا بر روی درخت تصمیم خود بنشینند.</p>	<p>۷- بسیاری از فرصت‌های موجود و آبی پنهان را نمی بیند.</p>
<p>۸- حق انتخاب نامحدود برای خود پیدا کند.</p>	<p>۸- بهتر از رویکرد پرنده می داند که به کجا می رود.</p>
<p>۹- خطر آفرین و بسیار ریسک پذیر می گردد.</p>	<p>۹- بیشتر از تحلیل "جا بینداز" بعد" راه بینداز" استفاده می کند.</p>
<p>۱۰- تصمیمات وی معمولاً انقلابی و حیطة وسیعی از تغییرات را شامل می شود.</p>	<p>۱۰- اعتقاد به اصلاحات تدریجی، مستمر و هماهنگ و در عین حال کوچک دارد.</p>

۵- نگرش های مختلف در باره مکاتب برنامه ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک (مدیریت استراتژیک) از بدو پیدایش در دهه ۱۹۶۰ تا به امروز، همواره نوید بخش «تحول» و «موفقیت» بوده است. در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان برجسته‌ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته‌اند و در اثر تلاش آنها مفاهیم و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک تکامل زیادی یافته است. بسیاری از محققین تلاش‌های خود را به چگونگی تکوین استراتژی متوجه ساخته و روش‌های متفاوتی را در مکاتب مختلف برای این منظور ارائه کرده‌اند.

الف- نگرش جرج. ا. اشتاینر

اشتاینر معتقد به دو رویه متفاوت برای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.

(۱) برنامه‌ریزی به روش آتیه بینی با قوه درک مستقیم

در این روش مدیران سازمان با مغزی مملو از طرح‌های زنده با تکیه بر خلاقیت و نبوغ شخصی، جرقه‌های فکری ناب، ذهنیت پویا و آتیه بینی قوی تصمیمات اساسی در مقیاس استراتژیک اتخاذ می‌کند و به طور روزمره سازمان را با اعتماد به نفس به جایگاه مورد نظر می‌رسانند.

(۲) برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی (فرمال)

در این روش برنامه‌ریزی طی فرآیند مشخص با مراحل گام به گام در چارچوب‌های از قبل تعیین شده انجام می‌پذیرد.

(۳) برنامه‌ریزی با رویکرد کار آفرینی

تمرکز اصلی این رویکرد بر کشف، خلق و استفاده از فرصت‌ها استوار است که معمولاً با ریسک و تصمیمات پرخطر همراه می‌باشد و اغلب مدیران جسور و با فراست از این شیوه پیروی می‌کنند.

(۴) رویکرد اصلاح ذره‌ای

در این رویکرد اساس کار بر اصلاح بطئی خط مشی‌های جاری سازمان و مبتنی بر تحلیل بازخور بوده و رفع نارسایی‌های جاری سازمان را با حرکت‌های کوچک محافظه‌کارانه با صبر و انتظار توصیه می‌کند.

(۵) رویکرد تطبیقی

برابر این رویکرد، مدیر سازمان در باب يك موضوع استراتژيك (پیش طرح) تصمیم لازم را اتخاذ کرده و با محقق فرض کردن موضوع تصمیم، تبعات، الزامات و ضرورت‌های تصمیم مفروض را با ذهنیت تطبیق و یا تکمیل نموده و سپس تحلیل و ارزیابی می‌نماید و این فرآیند فکری بالنده را با گام‌های مشابه بعدی تا نیل به يك طرح جامع و شایسته ادامه می‌دهد.

ب- دیدگاه دکتر امیرکبیری

این اندیشمند ایرانی در کتاب مدیریت استراتژیک خود پارادایم‌های مدیریت استراتژیک را از منظری دیگر به شش رویکرد به شرح ذیل تقسیم بندی نموده است:

(۱) رویکرد برنامه ریزی یکپارچه شده

این رویکرد به تجزیه و تحلیل منظم و سیستماتیک مسایل استراتژیک تاکید دارد و تا حدودی با مکتب تجویزی مشابهت دارد.

(۲) رویکرد تحقیق انطباق پذیر

در این رویکرد نخست چشم انداز به طور اصولی تدوین می‌شود و سعی می‌شود تا آنجا که امکان دارد به یافتن مناسب ترین راه برای حل مساله گرایش پیدا کند.

(۳) رویکرد شهود گرایي یا شم: در این رویکرد مدیر به طور کامل بنا بر شهود و یا

شم خود حرکت می‌کند.

(۴) رویکرد مشخص نمودن عوامل استراتژیک

براساس این رویکرد در سازمان نخست عوامل بحرانی در قسمت‌ها یا واحدها مشخص می‌شوند و جهات قوی و ضعیف سازمان که موفقیتش را تحت تاثیر قرار می‌دهند آشکار می‌گردد. بدین ترتیب سعی و کوشش در جهاتی که می‌تواند قوی باشد صرف می‌گردد.

(۵) رویکرد انتخاب حیطة فعالیت مناسب

این رویکرد قدیمی بر انتخاب حیطه‌های مناسب فعالیتي که انجام خواهد شد متکی است.

(۶) رویکرد تقلیدی: این رویکرد مبتنی بر انجام دادن فعالیت‌هایی است که دیگر

مؤسسات در تحقق اهداف خویش با موفقیت همراه بوده‌اند.

بخش سوم- شرح مکاتب برنامه ریزی استراتژیک

۱- رویکرد تجویزي یا پیش تدبيري

در دوره سال های ۸۰ - ۱۹۷۰ عمده دیدگاه ها در تدوین استراتژی‌ها ناشی از مکتب "تجویزي" بود که طراحی رسمي و پیش‌بینی تدابیر و تصمیمات تحلیلي را جهت تحقق اهداف بلند مدت توصیه می کرد.

پارادایم یا مکتب تجویزي یا پیش تدبيري در مدیریت معتقد به طراحی رسمي و پیش‌بینی تدابیر تحلیلي برای تحقق هدف‌های بلند مدت می‌باشد و استراتژی را مشخص، قابل پیش‌بینی و توأم با تدابیر تحلیلي و علت و معلولی می‌داند. در این مکتب تنظیم استراتژی يك فرایند عقلانی است که پس از تجزیه و تحلیل ۴ عامل اصلی و سرنوشت ساز قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات در محیط درون و بیرون سازمان، تدابیر لازم پیش‌بینی و استراتژی مناسب برای سازمان تجویز می‌شود. در این نگرش شکل‌گیری استراتژی يك فرایند آگاهانه، کنترل شده، ساده، منحصر به فرد و ویژه برای هر سازمان بوده و اجرای آن امکان‌پذیر و مسوولیت تدوین، اجرا و کنترل آن به عهده شخص اول سازمان است. در مدیریت استراتژیک براساس دیدگاه تجویزي سه گام اصلی طراحی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژیدر فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم به ترتیب برداشته می‌شوند و طراحی ساختار سازمانی به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می‌شود.

رویکرد تجویزي که به مکتب "طراحی استراتژی" نیز معروف است بیشتر مورد تاکید متقدمانی مانند اندورز، چندلر و انسوف است. این رویکرد، ارتباط دادن یا در مقابل هم قراردادن عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) را به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها و یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدات مطرح می‌سازد. در این رویکرد استراتژی از این چهار عامل سرچشمه می گیرد. این رویکرد، شرایط محیطی فردا را

امتداد خطي شرايط امروز فرض مي‌کند و توجهي به تغيير پارادايم و قواعد حاصل از آن ندارد، لذا تنها در محيطي کارايي دارد که تحولات آن اندک و کند باشد.

الف- مشخصات رويکرد تجويزي يا پيش تدبيري

- شکل گيري استراتژي بايد با يك فرآيند آگاهانه و کنترل شده باشد.
- مسووليت کنترل و آگاهي بر عهده شخص اول سازمان است. اين شخص، استراتژيست واقعي سازمان و رهبر آن است، نه فقط يك مدير .
- مدل شکل‌گيري استراتژي بايد ساده و غيررسمي بوده و تفسير پذيري نداشته باشد.

- استراتژي‌ها بايد منحصر به فرد و ويژه براي هر سازمان باشند.
- استراتژي‌ها، به طور کامل از فرآيند طراحي تدابير، شکل مي‌گيرند (با استفاده دقيق از ماتريس‌هاي ارزيابي عوامل داخلي و خارجي، ماتريس ارزيابي موقعيت و اقدام استراتژيك، ماتريس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهديدات و ساير روش‌هاي موجود).
- استراتژي‌ها، بايد کاملاً مشخص و به نحوي وارد جزئيات شوند که سادگي آنها حفظ گردد.

- در صورتي که استراتژي‌ها، با شرايط فوق تدوين شوند، اجراي آنها امکان پذير است.

-

ب- مکاتب پارادايم تجويزي يا پيش تدبيري

(۱) مکتب طراحي

فرآيند استراتژي در پارادايم طراحي بر اساس تحليل عوامل کلیدی موفقیت (SWOT) با در نظر گرفتن ارزش‌هاي اصلي و مسووليت‌هاي سازمان شکل مي‌گيرد. بر همين اساس اين مکتب به دنبال خلق استراتژي‌هاي بي‌نظير و ساده است که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت سازمان استوار است. در مکتب طراحي مديران اجرايي طراحان و

معماران استراتژی هستند لذا با تغییر مدیران، مفاهیم اصلی تغییر می‌کند. دانشگاه هاروارد و آندریو (۱۹۶۵) از پایه گذاران این مکتب هستند. امروزه طراحی خلاقانه این مکتب مورد تایید قرار دارد.

ویژگی های مکتب طراحی

- مبتنی بر فرایند است.
- معتقد است که استراتژی باید بی همتا و منحصر به فرد بوده و دارای ویژگی‌های خاص برای هر سازمان باشد.
- از مواجهه قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) به خلق استراتژی می‌پردازد.
- بر اعتقادات و ارزش های کلیدی تمرکز دارد.
- بر مسوولیت‌های اجتماعی و معیارهای مورد توجه مدیران تمرکز دارد.
- بر سادگی و سهولت کاربرد استراتژی تأکید دارد.
- شکل گیری استراتژی را یک فرایند مستمر و قابل کنترل می‌داند.
- در این مکتب مدیران رأس استراتژیک سازمان طراحان و معماران استراتژی هستند.
- استراتژی‌ها محدود، کم تنوع و با تمرکز بر مزیت‌های رقابتی توسعه می‌یابند.
- استراتژی از ابتدا، به گونه‌ای اتخاذ می‌شود که قابل اجرا باشد.
- به دلیل نا اطمینانی در پیش بینی محیط عوامل (SWOT) با عدم قاطعیت و ابهام مواجه می‌باشند.
- مکتب طراحی، نشان دهنده نگرش استراتژیک است.
- در مکتب طراحی تفکر برای عمل، از تفکر برای تنظیم استراتژی جدا است و این امر در بالاترین سطح صورت می‌گیرد.
- در مکتب طراحی، مفاهیم اصلی با تغییر مدیران تغییر می‌کنند.
- در مکتب طراحی استراتژی‌ها کاربردی عموماً منحصر به فرد می‌باشند.
- امروزه مکتب طراحی استراتژی را به عنوان یک زاویه دید مطرح ساخته و طراحی خلاقانه آن را مورد تایید قرار می‌دهد.

(۲) مکتب برنامه ریزی

مکتب برنامه‌ریزی به دنبال مکتب طراحی رواج یافته و از بسیاری جهات مشابه مکتب طراحی است. با این تفاوت که فرآیند برنامه‌ریزی مبتنی بر توالی منطقی اقدامات در قالب یک برنامه مشخص می‌باشد. در واقع فرآیند برنامه‌ریزی، برنامه تولید می‌کند نه الزاماً استراتژی. در این مکتب اهداف، طرح‌ها و برنامه‌ها در قالب برنامه‌های استراتژیک، عملیاتی و برنامه‌ریزی بودجه تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف سازمانی به مرحله اجرا گذاشته می‌شوند. در این مکتب افراد و برنامه‌ریزان سازمان نقش محوری ایفا می‌کنند و استراتژی صریح و آشکار قابل پیاده‌سازی و کنترل می‌باشد. این مکتب در سازمان‌هایی با بروکراسی ماشینی و محیط‌های ایستا کاربرد دارد. این فرآیند از سال ۱۹۶۵ با نظریه‌پردازی آنسوف آغاز و تا سال ۱۹۸۰ با پایه‌ریزی مدیریت استراتژیک ادامه یافت.

ویژگی‌های مکتب برنامه ریزی

- مبتنی بر توالی منطقی اقدامات و در قالب یک برنامه مشخص می‌باشد.
- نقش اصلی را کارکنان برنامه‌ریز به جای مدیران عالی ایفا می‌کنند.
- سازمان‌ها و افراد متولی برنامه‌ریزی در شرکت‌ها و سازمان‌ها از جایگاه بالاتری برخوردارند.
- تدوین استراتژی، حاصل یک فرآیند مستمر برنامه‌ریزی است.
- برنامه حاصله، مبتنی بر فرد (مدیر) نیست، بلکه حاصل تلاشی نظام یافته در راستای فرآیند برنامه‌ریزی است.
- فرآیند برنامه‌ریزی، برنامه تولید می‌کند و نه الزاماً استراتژی.
- با ترجمان استراتژی در قالب برنامه‌های عملیاتی و نیز بیان ریالی آنها (بودجه ریزی)، قابلیت پیاده‌سازی و محقق‌سازی استراتژی‌ها افزایش می‌یابد.
- نتایج استراتژی قابل کنترل هستند (فرآیند رسمی برنامه‌ریزی).
- در مکتب برنامه‌ریزی سعی در ایجاد هماهنگی بین برنامه‌ها است.

استراتژی به صورت کاملاً صریح و آشکار ظاهر می‌شود، به طوری که می‌توان آن را با توجه به اهداف، برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی متنوع به کار بست.

- در مکتب برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزان مهمترین نقش (تنظیم استراتژی) را بر عهده می‌گیرند و به عنوان تجزیه و تحلیل کننده عمل می‌کنند.

- برنامه‌ریزی در این فرایند به صورت آمرانه در جهت تنظیم برنامه‌ها عمل نمی‌کند، بلکه افراد را برای انجام اعمال استراتژیک در مقطع خاص زمانی درون سازمان تشویق می‌کند.

(۳) مکتب یادگیری و ویژگی‌های آن

در مکتب یادگیری، فرآیند تنظیم استراتژی يك فرآیند توأم با یادگیری عمومی است. مکتب یادگیری مبتنی بر استراتژی‌های نوظهور است و بر واقع‌گرایی، نوآوری و خلاقیت در فرآیند استراتژی تأکید می‌ورزد. بر اساس این مکتب این که چه کسی به تنظیم استراتژی می‌پردازد مهم نیست، بلکه این موضوع که چگونه این عمل مهم را انجام می‌دهند، واجد اهمیت است. در این مکتب استراتژیست‌ها را می‌توان در کلیه سطوح و لایه‌های سازمانی یافت. "لیندبلوم"، "هام" و "مارچ" از جمله محققینی بودند که در خلال سال‌های ۱۹۶۳ تا ۱۹۹۰ در این خصوص به نظریه‌پردازی پرداختند. ویژگی‌های این مکتب عبارتند از:

- دیدگاه مکتب یادگیری، مبتنی بر استراتژی‌های نوظهور است.
- در مکتب یادگیری استراتژیست‌ها را در تمام سازمان می‌توان یافت.
- رویکرد علمی، معمولاً به کارگیری مکتب یادگیری را توصیه می‌کند.
- مکتب یادگیری به دیدگاه واقع‌گرایی به جای تخیل‌گرایی تأکید دارد.
- این مکتب فرایندی توأم با یادگیری عمومی است.
- فرایند یادگیری می‌تواند به صورت فردی و یا جمعی رخ دهد.
- در مکتب یادگیری شکل دهی استراتژی به صورت يك فرایند در حال تکوین است.
- در مکتب یادگیری، مدیریت استراتژیک به عنوان مدیریت تغییر مطرح نمی‌شود، بلکه به عنوان مدیریت به وسیله تغییر مطرح می‌گردد.
- قهرمانان این مکتب افرادی علاقه مند به آزمون و تجربه هستند.

- رویکرد یادگیری به نوآوری و خلاقیت در فرایند استراتژی تاکید می‌ورزد.

(۴) مکتب قدرت گرایی و ویژگی‌های آن

فرآیند شکل‌دهی استراتژی از دیدگاه مکتب قدرت‌گرایی، کنترل و جهت‌دهی مناسب قدرت‌های اعمال شده از جانب عوامل داخلی و خارجی است، به نحوی که منجر به محقق‌سازی اهداف سازمان شود. قدرت در این مکتب به دو گروه خرد (ناشی از اعمال قدرت افراد و گروه‌های درون سازمان) و قدرت کلان (ناشی از اعمال قدرت و تاثیر برون سازمانی) قابل تفکیک است. مکتب قدرت‌گرایی بر روی نفع گروه‌های ذینفع تمرکز دارد و قهرمانان این مکتب کسانی هستند که قدرت و سیاست را دوست دارند. الیسون، سالانیک و استلی از جمله محققینی هستند که آن را در دهه ۱۹۸۰ مطرح ساختند. ویژگی‌های این مکتب عبارتند از:

- در این مکتب، شکل‌دهی استراتژی به صورت یک فرآیند نقد و بررسی است.
- قدرت در این مکتب به دو نوع خرد و کلان تفکیک می‌شود. قدرت خرد، ناشی از اعمال قدرت افراد و گروه‌های درون سازمانی و قدرت کلان، ناشی از اعمال قدرت و تاثیر عوامل برون سازمانی است.

- در این مکتب، مدیریت قدرت‌های اعمال شده از عوامل داخلی و خارجی است.
- نگرش این مکتب، تغییر و تطبیق متناسب با عوامل تاثیر گذار داخلی و خارجی است.

- قهرمانان این مکتب کسانی هستند که قدرت و سیاست را دوست دارند.
- مکتب قدرت‌گرایی بر روی نفع گروه‌های ذینفع تمرکز دارد.

(۵) مکتب فرهنگی و ویژگی‌های آن

در مکتب فرهنگی شکل‌گیری استراتژی حاصل توافق گروهی و آرمان مشترک سازمانی است و به دنبال چشم‌اندازهایی است که عمدتاً از موقعیت‌هایی که در مقاصد جمعی ریشه دارد تشکیل می‌شوند. بنابراین استراتژی‌های حاصله در این مکتب شامل طرح، الگو و موقعیت‌هایی است که هر کدام منطبق با زمان و شرایط خاص توسعه یافته و مطرح می‌شود.

این مکتب به دنبال گسترش فرهنگ در مدیریت که طی سال‌های دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید، توجه استراتژیست‌هایی نظیر "نمان" و "نورمن" را به خود معطوف ساخت و مفاهیم آن نیز در قالب این مکتب توسعه یافت. ویژگی‌های این مکتب عبارتند از:

- با انعکاسی که از مکتب قدرت‌گرایی می‌گیرد اجرا می‌شود.
- در این مکتب ساخت استراتژی به مثابه یک فرآیند، ریشه در نیروهای اجتماعی دارد.
- بر اساس مکتب فرهنگی، ساخت استراتژی حاصل تعامل اجتماعی است که بر پایه عقاید و درک مشترک اعضای سازمان بنا شده است.
- این مکتب مبتنی بر شناخت جمعی و گروهی است و استراتژی حاصل آرمان مشترک سازمان است و آرمان مشترک و اعتقادات جمعی از طریق فرآیند اجتماعی سازی حاصل می‌شوند.
- استراتژی در مکتب فرهنگی، به دنبال چشم‌اندازهایی است که عمدتاً از موقعیت‌هایی که در مقاصد جمعی ریشه دارد تشکیل می‌شود.
- در مکتب فرهنگی، فرهنگ و ایدئولوژی، تغییر استراتژی را به آن حدی که استراتژیست‌های موجود تداوم می‌بخشند حمایت نمی‌کنند.
- این مکتب انتقال موقعیت را در محدوده چشم‌انداز کلی سازمان ترویج می‌دهد.

(۶) مکتب محیطی و ویژگی‌های آن

بر مبنای این مکتب تغییرات و تحولات محیطی است که شکل‌گیری استراتژی را امکان‌پذیر ساخته و سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ استراتژی صحیح می‌کند. پیروان این مکتب معتقدند که سازمان‌ها آن کاری را انجام می‌دهند که محیط به آنها دیکته می‌کند. مکتب محیطی با توسعه و گسترش علم احتمالات توسعه یافت. ویژگی‌های این مکتب عبارتند از:

- تمرکز مکتب بر عوامل خارجی و محیط پیرامون است.
- عوامل محیطی بازیگران اصلی صحنه ساخت استراتژی هستند.
- تغییرات و تحولات محیطی، فرایند شکل‌گیری استراتژی را تسهیل می‌کند.
- در مکتب محیطی سازمان، آن کاری را می‌کند که توسط محیط دیکته می‌شود.

- رهبري يك عنصر تاثيرگذار با هدف مطالعه محيط و تضمين انطباق آن با سازمان است.

۳- رويکرد تلفيقي (سيستمي اقتضائي- دور انديشانه)

الف- تعريف

نارسايي‌هاي اين دو پارادايم در دهه‌هاي گذشته موجب به وجود آمدن نگرشي جديد در مديريت استراتژيك و طراحي و تدوين استراتژي در حوزه تجارت و كسب و كار شد و برخي انديشمندان با ديدگاه اقتضايي و دور انديشانه، مكتب جديدي را تحت عنوان پارادايم تلفيقي (سيستمي يا اقتضايي- دور انديشانه) مطرح نمودند كه ضمن تأكيد بر لزوم همخواني و ايجاد توازن بين قوت‌ها و ضعف‌هاي سازمان و فرصت‌ها و تهديد‌هاي محيط، تغيير عوامل محيطي و شكل‌دهي محيط را مطابق اهداف و استراتژي‌هاي مورد نظر ضروري مي‌دانند.

در اين مكتب ضمن توجه به چشم انداز سازمان و ارزش‌هاي مورد نظر مديران و استراتژيست‌هاي آن، به افراد و واحدهاي سازماني زير مجموعه نيز در نقش نوآوران، خلاقان و اندیشه‌هاي تغيير دهنده و تغيير گيرنده اهميت داده مي‌شود و رسالت‌ها و آرمان‌هاي تجويزي با واقعگرايي بيشتري تبين و اجرا مي‌شوند. در زير مجموعه اين مكتب نيز فقط يك مكتب پيكر بندي وجود دارد.

اين مكتب در واقع اغلب ويژگي‌هاي مكاتبي را كه برشمرديم در بر دارد. در اين مكتب سازمان را مي‌توان نوعي پيكره پايدار از ويژگي‌هاي مختلف دانست كه تحت شرايط مختلف رفتار خاصي را از خود بروز داده و استراتژي‌هاي خاصي را نيز نيازمند است. بر اين اساس در پريودها و چرخه‌هاي عمر سازماني بايد تمهيدات خاصي را انديشيد تا سازمان به يك ساختار مطمئن و با ثبات تبديل شود. بنابراين در اين مكتب نکته كليدي در مديريت استراتژيك حفظ ثبات با حداقل تغييرات استراتژيكي است.

خلاصه اين كه اين تلفيق يك برخورد سيستمي، اقتضايي و دور انديشانه را توصيف مي‌كند. تفسير عبارت «سيستمي، اقتضايي- دور انديشانه» اين است كه هر كشور و هر سازماني بايد الگوي خاص متأثر از آرمان‌ها، ايدئولوژي‌ها و واقعيت‌هاي محيطي خود را انتخاب كند. ولي به علت اين كه شكاف وسيعي بين شرايط كشورهاي در حال توسعه و

توسعه یافته صنعتی وجود دارد، اکنون در شرایط فعلی جهان برای کشورهای در حال توسعه، اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش‌تدبیری مناسب‌تر است، زیرا علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان درامکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب ماندگی‌ها، دور اندیشی‌های همراه با خطر پذیری نیز لازم است.

ب- مشخصات پارادایم تلفیقی

با توجه به آنچه عنوان شد مشخصات پارادایم تلفیقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- سازمان نوعی پیکره پایدار از ویژگی‌های مختلف است که تحت شرایط مختلف، رفتارهای خاصی از خود بروز داده و استراتژی‌های خاصی را مطرح می‌سازد.
- براساس این مکتب فرایند ایجاد استراتژی می‌تواند یک طراحی مفهومی یا طرح‌ریزی رسمی و تجزیه و تحلیل سیستماتیک یا دیدگاه آرمانی مدیریت، یادگیری مشارکتی یا سیاست رقابتی و غیره باشد، اما هر کدام باید در زمان خود انجام شود.
- در این مکتب دوره‌های زمانی بی‌ثبات، معمولاً با فرایندهای تدوین استراتژی به موقعیت‌های با ثبات تبدیل می‌شود.

- مکتب تلفیقی یک برخورد سیستمی- اقتضایی دور اندیشانه را توصیه می‌کند.
- در چارچوب نگرش این پارادایم هم مثل سایر رویکردها بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیط یعنی چهار عنصری که معمولاً آنها را با علامت اختصاری (SWOT) نشان می‌دهند و تحت عنوان عوامل بحرانی موفقیت (CSF) نامیده می‌شوند تاکید می‌شود ولی تغییر این عوامل محیطی و شکل دادن به این عوامل برای تحقق آینده‌ای مطلوب که بر اساس چشم انداز و اهداف عالی سازمان ترسیم می‌شود در این پارادایم نکته اساسی و ضروری است.

- در این پارادایم ضمن این که چشم انداز، دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی و استراتژیست‌های سازمان، تعیین کننده به حساب می‌آیند، دخالت مستقیم و غیر مستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییر دهنده و تغییر گیرنده غیر قابل اجتناب است.

- در این تفکر تحلیل‌های کلان برای آینده دور و بلند مدت همراه با تحلیل‌های خرد برای آینده نزدیک و کوتاه مدت، ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند.
- رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و به صورت اقتضایی و دور اندیشانه اجرا می‌شوند.