

پیشگفتار چاپ دوم

امروزه به دلیل پیچیدگی رویدادها، وقایع و پدیده‌ها و گسستگی آنها، تمام نظام‌ها به نحوی، تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی واقع شده‌اند؛ برخلاف گذشته که توأم با قطعیت‌گرایی بوده‌اند. لذا هرگونه تحول در محیط‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و دفاعی - امنیتی به سرعت موجب تحول در فناوری، تغییر ابزارها، روش‌ها و نظام‌ها می‌گردد. البته امکان دارد بعضی از نظام‌ها با قابلیت فراگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری در محیط خودشان کمتر تحت تأثیر قرار گیرند و یا تأثیرگذار نیز باشند. این شدت پیچیدگی و تغییرات گسسته موجب شده است که رویکردهای طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی قدیمی در اداره سازمان‌ها و نظام‌ها چندان کارآمد نباشد. بنابراین، مدیران باید با رویکرد راهبردی چنان قابل و توانمند باشند که (۱) قدرت و توان درک درست پیچیدگی تحولات را داشته باشند و مسائل را درست بشناسند؛ به عبارت دیگر مسائل واقعی را در زمان واقعی بفهمند و (۲) براساس هوشمندی راهبردی از قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود برای حل مسائل پیش رو استفاده کنند.

از آنجا که آینده جهان نیز دچار ابهام و پیچیدگی خواهد بود، بحث‌های مدیریت راهبردی - که به دوره‌های پیچیدگی و آشوب می‌پردازد - از کاربردی‌ترین مباحث دنیای امروز است، از این جهت مدیریت راهبردی بسیار مهم می‌باشد و در موقعیت‌های پیچیده، متحول و سریع مدیرانی موفق می‌شوند که از وقایع آگاه باشند، با آینده‌نگری و آینده‌سازی، واقع‌بینی و جامع‌نگری، آینده مطلوب را بسازند، و با برنامه‌ریزی راهبردی و با بسیج امکانات و منابع و قابلیت‌ها به اهداف سازمانی نایل آیند.

بنابراین قابلیت‌محوری و توسعه توانمندی‌ها اکنون در کانون توجه قرار دارد و

نقش توانمندسازی - به معنای توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها در مواجهه با پدیده‌های پیش‌بینی‌ناپذیر - اجتناب‌ناپذیر است. زیرا هر سازمانی برای بقا و سازگاری با تلاطم‌های محیطی یا تأثیرگذاری بر آنها، دائماً باید به توانمندسازی منابع داخلی بپردازد و ساختار و رفتار خود را متناسب با اوضاع محیطی یا تأثیرگذاری بر رویدادهای سریع و پیچیده اصلاح و تنظیم کند و با استفاده از قابلیت‌های مدیریتی، منابع مادی و معنوی را به شایستگی‌های مهم تبدیل نماید تا بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابد.

برخی از اندیشمندان علم مدیریت معتقدند، جوامع اصولاً بدون راهبرد و نگاه راهبردی نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند و جوامعی که متوجه این مهم نباشند به غافلگیری راهبردی دچار خواهند شد. بر این اساس، مدیریت راهبردی به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا آنان با شناخت راهبردی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، وضع موجود را تبیین کنند و با برنامه‌ریزی راهبردی به خلق آینده‌های مطلوب از طریق ترسیم چشم‌انداز مناسب و تعیین دقیق هدف‌ها، به تدوین و خلق راهبردهای خلاق اهتمام ورزند. از این رو می‌توانند راهبردها را به صورت برنامه‌های عملیاتی درآورند و با بودجه‌بندی سالانه به سمت جلو حرکت کنند. همچنین مدیریت راهبردی اساس سازمان‌یادگیرنده است؛ یعنی در موقعیت‌های پرتلاطم که نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، سازمان را به نحوی تجهیز می‌کند که با هر موقعیتی در آینده قابل انطباق باشد. در واقع سازمان فرا می‌گیرد تا در هر لحظه چگونه با انعطاف عمل کند و با پیمودن راه‌های میانبر، به اوج قله‌های افتخار برسد.

کتاب مدیریت راهبردی، با رویکرد بومی و نگاه ملی و کلان در نوزده فصل تألیف شده است. نه فصل ابتدایی به مبانی و تفکر راهبردی اختصاص دارد.

در فصل اول کتاب به مفاهیم اولیه مدیریت راهبردی پرداخته شده، که در آن سیر تحول مدیریت و به شکل خاص سیر تحول و تطور مدیریت راهبردی بررسی شده است. همچنین برای آشنایی بیشتر با علم مدیریت، به شاخه‌ها و سطوح مدیریت به صورت اجمالی اشاره شده است.

در فصل دوم، سیستم و تفکر سیستمی بحث می‌شود؛ زیرا در مدیریت راهبردی

بدون داشتن نگاه سیستمی و آشنایی با آن به عنوان زیرساخت رویکرد راهبردی، موفقیتی حاصل نمی‌گردد. لذا به اختصار از تعریف سیستم، فلسفه و منطق سیستم، اهداف سیستم، ویژگی‌ها و عملکرد عمومی سیستم‌ها صحبت شده است. در بخش دیگری از فصل دوم به تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها و برخی انتقادهای وارده بر نظریه سیستم‌ها اشاره شده است.

در فصل سوم به این نکته اشاره می‌شود که راهبرد مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه می‌گیرد و آثار مکتوب در این زمینه به هزاران سال قبل برمی‌گردد. سابقه کاربرد و تحول این مفهوم در حوزه مدیریت به دهه ۱۹۵۰ میلادی، زمانی که نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند، برمی‌گردد. ضمن بیان مفهوم، تاریخچه و ماهیت راهبرد، در ادامه به نقش و ضرورت راهبرد در سازمان، تحول مفهومی راهبرد، معیارهای راهبرد اثربخش و مزایای راهبرد مناسب و موانع آن پرداخته می‌شود.

در فصل چهارم انواع راهبردها مطرح و دسته‌بندی می‌شود. جدا از معرفی راهبرد از نظر سطوح سازمانی به دسته‌بندی‌های اصلی شامل راهبردهای رشد یا توسعه، تمرکز، تنوع، توسعه داخلی یا خارجی، ثبات، انقباضی یا دفاعی و راهبرد ترکیبی اختصاص یافته است.

فصل پنجم به مدیریت راهبردی اختصاص دارد. مدیریت راهبردی مهم‌ترین گام در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمان‌هاست که مسیر حرکت و مقصد سازمان‌ها را مشخص می‌کند. در این خصوص ضمن تعریف مدیریت راهبردی به بیان ویژگی‌های آن، ضرورت و اهمیت مدیریت راهبردی، مزایا و برخی از اصول حاکم بر مدیریت راهبردی و همچنین الگوها و مراحل مدیریت راهبردی پرداخته شده است.

در فصل ششم از تفکر راهبردی به عنوان قابلیت مدیران عالی و راهبردی یاد شده و تعریف تفکر و ویژگی‌های آن، انواع تفکر اعم از مطلق‌گرا، موازی، انتقادی، خلاق، ارزشی، بسیجی، سیستمی، فازی و به طور خاص راهبردی بیان شده است.

در فصل هفتم مکاتب مدیریت راهبردی مورد بحث قرار می‌گیرد. تمامی معانی راهبرد از دل مکاتب مدیریت راهبردی قابلیت فهم و ادراک می‌یابد. مکاتب ده‌گانه مدیریت راهبردی در سه دست کوتاه‌مدت تجویزی، توصیفی و ترکیبی ذکر شده و ضمن بیان ویژگی‌ها و پیش‌فرض‌های هر یک، فرایند تدوین راهبرد در هر یک از مکاتب نیز بررسی شده است.

فصل هشتم به پارادایم اختصاص دارد. از آنجا که قابلیت بشر در پیش‌بینی آینده محدود است و از طرفی چگونگی کنترل تغییرات مستمر بر سازمان‌ها مستلزم راهبردهای پویا و اثربخش است، کلید آن در مفهوم و کارکرد پارادایم است. پارادایم‌ها در بطن خود قواعد فرصت‌زا هستند و راهبردهای اثربخش در اصل به دنبال فرصت‌ها هستند و با تغییر پارادایم‌ها فرصت‌های جدیدی شکل می‌گیرند؛ لذا از نظر معناشناسی و بنابر اهمیت آن فصلی مستقل به عنوان پارادایم به‌منظور بیان مفهوم، کارکرد، ویژگی و انتقال و تعامل آن با راهبرد در نظر گرفته شده است.

فصل نهم کتاب مدیریت تغییر و تحول و نوآوری نام دارد. در این فصل ابتدا به مفاهیم تغییر، تحول و نوآوری و نظریات دانشمندان و صاحب‌نظران در مورد آن پرداخته شده است. سپس در مورد اهمیت و ضرورت آن بحث شده و نقش مدیران در آن بررسی شده است. سطوح ایجاد تغییر در سازمان‌ها، عوامل تسهیل‌کننده آن مباحث دیگری هستند که در این فصل آورده شده‌اند. پس از آن به مدیریت مقاومت در برابر تغییر و تحول و بعد از آن به مبحث مهم گام‌های پیاده‌سازی تحول در سازمان‌ها پرداخته می‌شود. به عنوان الگوی راهبردی در این فصل بیانات و نظریات مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) آورده شده است.

هر چند مباحث مطرح شده در فصول گذشته در صدد تبیین مبانی و مفهوم مدیریت راهبردی بوده است، اما از فصل دهم تا انتهای کتاب، نظر بر بیان کاربردی و بومی مدیریت راهبردی است. ده فصل بعدی کتاب به موضوع برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد که در این فصول مدیریت راهبردی و اجزای آن شرح داده می‌شود. فصل دهم به برنامه‌ریزی راهبردی اختصاص دارد. برنامه‌ریزی راهبردی گامی

مهم در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمان‌هاست و به کمک آن جهت حرکت و مقصد سازمان مشخص می‌شود. در این خصوص ضمن تعریف برنامه‌ریزی راهبردی و بیان ویژگی‌های آن، گام‌های مهم و اساسی در آن ذکر شده است. در ادامه برنامه‌ریزی بلندمدت و عملیاتی با برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر راهبردی با برنامه‌ریزی راهبردی مقایسه شده است.

فصل یازدهم به چشم‌انداز از جمله تعریف، مفهوم‌شناسی، ویژگی‌ها و سطوح سند چشم‌انداز اشاره دارد و در ادامه به شاخص‌های ارزیابی بیانیه چشم‌انداز، مزایا و منافع تدوین چشم‌انداز، رویکردهای سه‌گانه در تنظیم چشم‌انداز، الزامات اجرایی چشم‌انداز و ذکر چند نمونه سند چشم‌انداز پرداخته شده است.

فصل دوازدهم به مأموریت و تعریف، مفهوم‌شناسی، ویژگی‌های آن اشاره دارد. همچنین اشاره به سند مأموریت، ویژگی‌های بیانیه مأموریت، مزایا و منافع به کارگیری آن و مقایسه چشم‌انداز با سند مأموریت و ذکر چند نمونه سند مأموریت سازمانی از دیگر موارد فصل دوازدهم است.

در فصل سیزدهم درباره جایگاه ارزش و تعریف آن از دیدگاه اسلامی و رابطه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها در مدیریت بر مبنای ارزش‌ها و گام‌های استقرار مدیریت ارزش بحث شده است.

در فصل چهاردهم یکی از مباحث مطرح در مدیریت راهبردی یعنی موضوع هدف و هدف‌گذاری و زمینه‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فصل پانزدهم به محیط و تحلیل محیطی اختصاص دارد. موضوع محیط‌شناسی اهمیت شایانی در بحث مدیریت راهبردی دارد. از مباحث اصلی این فصل تعاریف، ساختار، رویکردها، مزایا و گام‌های تحلیلی و فنون تجزیه و تحلیل محیط در زمره مباحث مهم آن به شمار می‌آیند.

فصل شانزدهم به صورت ویژه به محیط درونی و بیرونی و مدل‌های کلان تحلیل محیط با تعریف فرصت و تهدید و نقاط ضعف و قوت اشاره دارد.

فصل هفدهم با عنوان تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبرد درصدد ارائه

چهارچوبی جامع برای تدوین راهبرد است. ضمن معرفی و تشریح فرایند تدوین راهبرد، روش‌های تدوین راهبرد نیز در چهارچوب تحلیلی نشان داده شده است. هرچند مدل تدوین راهبرد دیوید در فضای تئوریک تسلط یافته، اما در این فصل ضمن نقدی هوشمندانه بر روش تدوین راهبرد دیوید به ارائه روشی نوین در این زمینه پرداخته شده و به صورت کاربردی مراحل و تشریح فرایند تدوین نوین راهبرد بحث شده است.

فصل هجدهم به موضوع مهم پیاده‌سازی و اجرای راهبرد اختصاص دارد. شاید در تصور اولیه فرایند مدیریت راهبردی با انتخاب راهبرد خاتمه یافته تلقی شود، اما نتایج مطالعات و تجربیات جدید به موضوع مهم پیاده‌سازی و اجرای موفق در فرایند مدیریت راهبردی تأکید دارند. بر این اساس عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی راهبرد، رویکردها و مدل‌های رایج اجرای راهبرد، از جمله نهادینه‌سازی راهبرد، ارزیابی متوازن، مدیریت تغییر و مهندسی مجدد و در پایان چالش‌های اجرای راهبرد در این فصل مورد بحث واقع شده‌اند.

فصل نوزدهم به موضوع بسیار مهم کنترل در مدیریت راهبردی اختصاص دارد. تدوین و پیاده‌سازی در چرخه مدیریت راهبردی تنها با لحاظ بُعد کنترلی آن تکمیل می‌شود و یک همگرایی و درهم‌تنیدگی در ابعاد تدوین، اجرا و کنترل به عنوان ابعاد اساسی مدیریت راهبردی شرط موفقیت آن را تضمین می‌کند. موفقیت پایدار سازمان در مرحله تطابق و تقابل بیرونی و درونی با محیط در بستر کنترل راهبردی مهیا می‌گردد. در این فصل مبانی کنترل راهبردی و ارتباط آن با سطوح برنامه‌ریزی، رویکردهای کنترلی، نظام‌های مختلف کنترل، سیستم کنترل راهبردی و مدیریت تغییر، الگوهای نظام کنترل و سیستم جامع کنترل راهبردی، مباحث عمده‌ای است که مورد بحث و بررسی واقع شده است. سعی بر آن بوده است که پیوستگی مطالب در سراسر کتاب به گونه‌ای باشد که خواننده از حیث نظری و کاربردی مطالب را در ذهن خود صورت‌بندی نماید.

گرچه در گذشته ترجمه کتاب راهبرد؛ جستجو و حفظ مزیت رقابتی در دو جلد مشتمل بر مجموعه مقالاتی در حوزه راهبرد به علاقه‌مندان این حوزه ارائه شد، اما

به توصیه جمعی از همکاران دانشگاهی و با تشویق مسئولان ارجمند در سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) مبتنی بر نیازهای بومی و محیطی، مؤلف بر آن شد به تألیف و انتشار کتاب مدیریت راهبردی پردازد که حاصل سال‌ها آموزش، تحقیق و کوشش در مسیر بومی‌سازی این رشته علمی است. تلاش مؤلف بر این بوده تا علاوه بر مرور کامل منابع و مآخذ مدیریت راهبردی با نگاه کاربردی، از مشاهدات موردی بومی بهره‌گیرد و در حد امکان به سمت رویکرد راهبردی بومی و کارآمد حرکت کند.

از آنجا که مدیریت مسائل عمومی و ملی مستلزم نگاه راهبردی با لحاظ ویژگی‌های خاص سازمان‌های در سطح کلان است، تلاش شده است در خلال مباحث این کتاب مدیریت راهبردی در سطح سازمان‌ها و نهادهای ملی را نسبت به نگاه محض در سطح بنگاه متمایز سازد. لذا با توجه به نوپا بودن این علم در جامعه و نیز کمبود کتابی که پاسخ‌گوی نیازهای مدیران جامعه اسلامی ایران در حوزه مدیریت راهبردی به شکل کاربردی، بومی و آموزشی و پژوهشی باشد، انگیزه‌ای برای مؤلف در تدوین چنین کتابی با خلأهای ذکر شده به وجود آمد. امید است اساتید، مدیران، دانشجویان و پژوهشگران محترم با ارائه نظرها و پیشنهادهای ارزشمند خود زمینه اصلاح و ارتقای سطح کیفی این اثر را فراهم سازند.

در خاتمه لازم می‌دانم به مصداق من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق، مراتب امتنان خویش را از آقایان علی شهرستانی، محمدعلی نجفی و احسان برادران به سبب کوشش‌های ارزشمندشان در مسیر آماده‌سازی چاپ دوم این کتاب ابراز دارم.

ابراهیم حسن بیگی

استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی