

## بسم الله الرحمن الرحيم

ما لازم دیدیم که به منظور اتقان و مذاقه بیشتر در مقایسه این مکاتب از مراحل بنیادی و اصولی وارد بحث شویم چون اختلافات اساسی اسلام و غرب بر سر این سطح از موضوع می باشد .

لذا در بخشهایی که تا کنون گذشت به مبانی بنیادی و اصول مدیریت راهبردی از دیدگاه دو مکتب اسلام و غرب پرداختیم

اکنون بایستی وارد مرحله میانی این بررسی شویم که در واقع مرحله ایست که معمولاً مکاتب راهبردی غربی عمدتاً از اینجا شروع به بحث می نمایند.

به هر حال مراحل بنیادی و اصولی تا این موضع از بررسی انجام گردید و اکنون بایستی مکاتب مختلف راهبردی در غرب را مورد نظر قرار دهیم و سپس با دیدگاه اسلام در این ارتباط مقایسه نماییم .

حلقه اتصال و بخش میانی این بررسی، مبتنی بر دو رکن اساسی در هر دو دیدگاه می باشد که عبارتند از:

رکن هدف (هدف گرائی)

رکن سیاست (سیاست گرائی)

به تعبیردیگر این دو رکن شامل مسائل مربوط به چرائی (هدف گرائی) و چگونگی (سیاست گرائی) می گردد در راستای تبیین هر چه بهتر این دو مفهوم و این دو رکن اساسی در مدیریت راهبردی توجه به توضیح زیر لازم است .

چنانکه می دانید در مباحث عقلی و فلسفی از دو نوع حکمت سخن می آید :

حکمت نظری که از بود و نبود (یا هست و نیست) صحبت می کند

حکمت عملی که از باید و نباید (انجام دادن یا ندادن) صحبت می نماید

به تعبیر آیت الله جوادی آملی : در حکمت نظری انسان می شناسد می فهمد که چه بود و چه نبود! خدا چه آفرید و چه نیافرید و چگونه آفرید! یعنی بود و نبود که کار خداست در حکمت نظری انسان می فهمد در حکمت عملی که باید و نباید است می فهمد، خدا فرمود چه باید و چه نباید! هر دو به کار خدا برمی گردد؛ منتها برای ما یکی بود و نبود است یکی باید و نباید. این باید و نباید هم فعل خداست آن بود و نبود هم فعل خداست، تفاوت حکمتین به لحاظ انسان است نه به لحاظ خدا. خدا کلام او فعل اوست حرف او فعل اوست «لَا بِصَوْتٍ يُفْرَعُ وَ لَا بِبِنْدَاءٍ يُسْمَعُ» [۱۷] حرفی کلمه‌ای موجهی که نیست قول خدا فعل خداست. بنابراین اگر در حکمت نظری گفته می شود معیار تشخیص بود و نبود است و در حکمت عملی معیار باید و نباید است این به لحاظ بشر است وگرنه آن بود و نبود را خدا ایجاد کرد با فعلش، این باید و نباید را خدا ایجاد کرد با قولش، بعد از ارزیابی به اینکه «إنما قوله فعله». پس خدا دو نوع کار دارد: یک کار به بود و نبود برمی گردد که شناخت آن به حکمت نظری است، یک فعل به باید و نباید برمی گردد که حکمت عملی است؛ هم آن «أَحْسَنَ تَقْوِيمٍ» است هم این «أَحْسَنَ تَقْوِيمٍ» است. آن گاه وقتی بشر را بر اساس «أَحْسَنَ الْخَالِقِينَ» به

﴿أَحْسَنُ تَقْوِيمٍ﴾ خلق کرد، کتاب او و حکم او، فرائض او و نوافل او هم ﴿وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ﴾ است.

از طرفی حکمت عملی به این سه بخش است تهذیب نفس، تدبیر منزل، سیاست مملکت و تمدن جامعه که و هر کدام از این بخش‌ها هم چندین مجموعه را زیر پوشش خود دارد؛ مثل اینکه حکمت طبیعی چندین رشته را دارد، حکمت تعلیمی و ریاضی چندین رشته را به همراه دارد، حکمت الهی چندین رشته را به همراه دارد، حکمت عملی هم چندین رشته را به همراه دارد ولی اصول کلی این است.

تفسیر سوره تین (تسنیم)

بنابراین برای بررسی مکاتب غربی و اسلامی بر روی این دو رکن تاکید و تشریح بیشتری صورت می‌گیرد.

### مکاتب مدیریت راهبردی، نظریه‌ها (از منظر تفکر غرب)

در این بخش مکاتب و عناصر مدیریت راهبردی را از دیدگاه مکاتب مختلف تجویزی و توصیفی موجود در این عرصه، بررسی می‌نماییم.

مدیریت راهبردی اصطلاحی است که به منظور تشریح فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به این ترتیب عبارت است از جریان تصمیم و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند راهبرد مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود. به همین طریق فرآیند مدیریت راهبردی روشی است که در آن راهبردهشناس‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری راهبردی می‌پردازند (امیرکبیری، ۱۳۷۷، ۵۰).

به گفته دیگر، مدیریت راهبردی، دیدگاهی از مدیریت است که با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هرچه بیشتر در اهداف و برنامه‌ریزی‌های سازمانی و نیز اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها ظهور کرده است (علی‌احمدی، ۱۳۸۳، ۳۵).

در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می‌شود که عبارتند از: (علی‌احمدی، ۱۳۸۲، ۴۰)

۱- توسعه راهبرد

۲- اجرای راهبرد

۳- واپایش و ارزیابی راهبرد

در راستای این فراگرد مدیریت راهبردی باید چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شود در نظر داشت (افخمی، ۱۳۷۴، ۲۴).

۱- محیط

۲- برنامه

۳- ساختار

۴- ارتباطات درونی سازمان

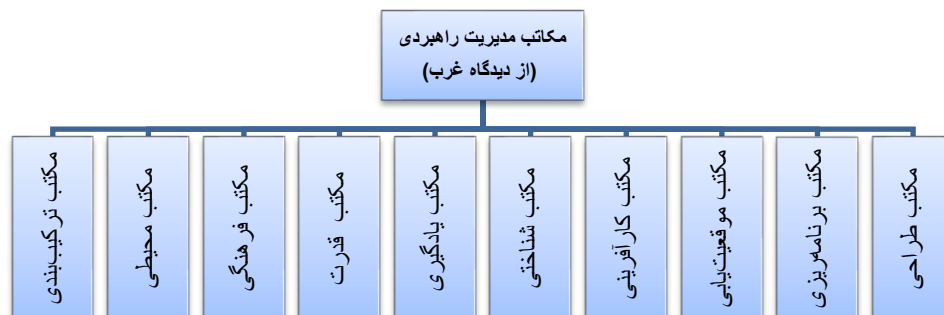
آنچه تاریخ‌دانان از دوره‌های تکامل جوامع (مثل انقلاب‌ها) استنباط می‌کنند، می‌تواند به تشریح مراحل مختلف توسعه راهبردهای سازمانی کمک کند (مانند دگرگونی به شکل انقلاب فرهنگی). شرح فیزیکدانان راجع به اصول کوانتوم و تئوری‌های ریاضی‌دانان راجع به هرج و مرج ممکن است موجب شناخت عمیق نحوه تغییر و تحول سازمان‌ها شود و ادبیات دیگری را که عموماً مرتبط با مطالعه سازمان‌ها شناخته شده است مثل روانشناسی شناخت انسان و جذابیت رهبری، انسان‌شناسی در ارتباط با فرهنگ جوامع اقتصاد مربوط به سازمان صنعتی، برنامه‌ریزی شهری در خصوص فرآیندهای برنامه‌ریزی رسمی، علوم سیاسی درباره سیاست‌گذاری عمومی، تاریخ نظامی مربوط به راهبردهای جنگی و غیره را به این جمع بیافزاید. نتیجه آن شکل‌گیری ادبیات عظیم و متنوعی می‌شود که قادر است هر نوع بینش و شناختی را به بار آورد.

در این محدوده تشکیل راهبرد صرفاً درباره ارزش‌ها و بینش قابلیت‌ها و توانایی‌ها نیست بلکه درباره نظامیان بحران و تعهد یادگیری سازمانی تکامل تدریجی همراه با ثبات نسبی سازمان صنعتی و انقلاب اجتماعی نیز می‌باشد (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۱۲).

در حوزه تدوین در مدیریت راهبردی عناصر عمده عبارتند از: هدف، سیاست، راهبرد، محیط، نمونه‌ها و روش‌های تدوین.

#### ۱-۴- عناوین مکاتب مدیریت راهبردی (از دیدگاه غرب)

با توجه به مکاتب اخلاقی که قبلاً مطرح گردید، در اینجا مکاتب مدیریت راهبردی را نیز از نظر خواستگاه و پیش‌فرض‌های بنیادی خود مورد بررسی قرار می‌دهیم.



نمودار ۱-۴: مکاتب مدیریت راهبردی از دیدگاه غرب

## ۱-۱-۴- مکتب طراحی

خوابگاه مکتب طراحی را می‌توان در دو کتاب مهم که در دانشگاه کالیفرنیا (برکلی ۱) و دانشگاه ام‌آی‌تی ۲ نوشته شده است جستجو کرد؛ یکی کتاب رهبری در اداره امور، نوشته فیلیپ سلزنیک ۳ در سال ۱۹۵۷ و دیگری کتاب راهبرد و ساختار، نوشته آلفرد چاندلر ۴ در سال ۱۹۶۲.

سلزنیک در کتاب خود به‌طور ویژه نظریه توانایی و شایستگی متمایز را معرفی کرد (سلزنیک، ۱۹۵۷، ۴۲-۵۶) و سپس نیاز به مطرح کردن وضعیت درونی سازمان همراه با انتظارات بیرونی (سلزنیک، ۱۹۵۷، ۶۴-۶۷) آن را مورد بحث قرار داد و به نفع سیاست‌گذاری در ساختار اجتماعی سازمان استدلال کرد (سلزنیک، ۱۹۵۷، ۱۰۷-۹۱).

چاندلر نیز به نوبه خود نظریه راهبرد کسب و کار مکتب طراحی و ارتباط آن را با ساختار سازمان را مطرح کرد؛ اما محرک واقعی مکتب طراحی به‌وسیله گروه مدیریت عمومی در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد ایجاد شد. این دانشکده کار خود را به‌ویژه با انتشار کتاب مهم خود تحت عنوان «سیاست کسب و کار، موضوع و موارد» آغاز کرد. این کتاب ابتدا در سال ۱۹۶۵ توسط کریستنسن ۶، آندروز ۷ و گات ۸ منتشر شد و سریعاً به معروف‌ترین کتاب درسی در این رشته و برجسته‌ترین سخنگوی این مکتب فکری تبدیل شد. تا دهه ۱۹۸۰ این کتاب یکی از معدود کتاب‌هایی بود که نظریه مکتب طراحی را به شکل محض آن ارائه می‌داد.

## پیش‌فرض‌های مکتب طراحی

چند پیش‌فرض اساسی زیربنای مکتب طراحی را تشکیل می‌دهد که بعضی کاملاً روشن و آشکار بوده و بعضی به‌طور ضمنی شناخته می‌شود. در زیر با استفاده از نوشته‌های آندروز و کریستنسن هفت پیش‌فرض مطرح شده‌اند:

- ۱- تشکیل راهبرد باید فرآیند سنجیده تفکر آگاهانه باشد (آندره، ۱۳۵۸).
- ۲- مسئولیت و اپایش و آگاهی باید بر عهده مدیر عامل باشد چون او یک استراتژیست است.
- ۳- نمونه تشکیل راهبرد باید ساده و غیررسمی نگه داشته شود.

---

۱- University of California, Berkeley

۲- MIT-Massachusetts Institute of Technology

۳- Philip Selznick

۴- Alfred Chandler

۵- Harvard University

۶- Andreas Christensen

۷- Andrews

۸- Alan Guth

۴- راهبردها باید از یک نوع باشند. بهترین راهبردها از فرآیند طراحی فردی نشأت می‌گیرند (آندره، ۱۳۵۸).

۵- فرآیند طراحی هنگامی کامل است که راهبردها کاملاً به‌عنوان دورنما تدوین شده باشند.

۶- این راهبردها باید صریح باشند؛ بنابراین باید ساده نگه داشته شوند (آندره، ۱۳۵۸).

۷- تنها پس از تدوین کامل این راهبردهای منحصر به فرد صریح و ساده می‌توان آن‌ها را اجرا کرد (آندره، ۱۳۵۸).

### ۲-۱-۴- مکتب برنامه‌ریزی

درواقع مکتب برنامه‌ریزی هم‌زمان با مکتب طراحی ظهور یافت. مهم‌ترین کتاب این مکتب راهبردی که ایگور آنسوف ۹ آن را تألیف کرد همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد در سال ۱۹۶۵ انتشار یافت، اما پیروان این مکتب خطمشی نسبتاً متفاوتی را دنبال می‌کردند. موانع عمده‌ای آن را به‌طور جدی تحت سؤال بردند. این مکتب امروزه تنها سایه کم‌رنگی از اقتدار گذشته خود را به‌دنبال دارد.

### پیش‌فرض‌های مکتب برنامه‌ریزی

مکتب برنامه‌ریزی بیشتر پیش‌فرض‌های مکتب طراحی را به جز یکی و نیمی از آن‌ها را پذیرفته است، اما این پیش‌فرض‌ها فرق زیادی با هم دارند، اول اینکه نمونه آن‌ها یکی است، اما مقرر شد که اجزای آن در حدی که تقریباً به‌طور مکانیکی برنامه‌ریزی شده است بسیار رساست. از این‌رو نمونه ساده و غیررسمی مکتب طراحی به تسلسل دقیق مراحل تبدیل شده است.

۱- راهبردها از یک فرآیند واپایش شده و آگاهانه برنامه‌ریزی رسمی نشأت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شود. چک‌لیست‌ها هر مرحله را ترسیم می‌کند و روش‌ها آن را حمایت می‌نماید.

۲- مسئولیت فرآیندی کلی برنامه‌ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستاد است.

۳- راهبردها به‌طور کاملاً آشکاری از دل فرآیند برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند تا طوری صریح ساخته شوند که بتوان از طریق توجه دقیق به اهداف بودجه‌ها برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آن‌ها را اجرا کرد.

### ۳-۱-۴- مکتب موقعیت‌یابی

در اوایل دهه ۱۹۸۰ طوفانی از سمت اقتصاد به سمت مدیریت راهبردی آغاز شد که بیشتر نوشته‌های تجویزی سنتی آن را با خود به نقطه‌ای دور دست برد. اگرچه مکتب موقعیت‌یابی بیشتر فرضیه‌هایی را که شالوده مکاتب برنامه‌ریزی و طراحی و همچنین مواردی که نمونه اولیه آن‌ها را تشکیل می‌دهند پذیرفت، اما دو شیوه محتوایی را به آن افزود. اول اینکه این کار را ظاهراً به منظور تأکید بر اهمیت خود راهبردها انجام داد نه صرفاً اهمیت فرآیندی که به موجب آن این راهبردها می‌بایست تدوین

می‌شدند. دوم جوهرهایی را به آن افزود مبنی بر اینکه پس از آن هر سال اظهار نظر عمومی راجع به مکتب برنامه‌ریزی و تکرار نمونه، مکتب طراحی و مکتب موقعیت‌یابی با تمرکز بر محتوای راهبردها جنبه تجویزی رشته مدیریت راهبردی را به‌طور قابل توجهی مورد بررسی قرار داد.

سال ۱۹۸۰ سالی پرحادثه بود. در این سال مایکل پورتر ۱۰ کتاب خود را تحت عنوان راهبرد رقابتی منتشر کرد. در حالی که یک کتاب به سختی می‌تواند مکتبی را بسازد اما این یکی نقش یک محرک را به منظور ترسیم سرخوردگی زیاد از مکتب طراحی و برنامه‌ریزی و احساس نیاز به جوهره ایفا کرد.

### پیش‌فرض‌های مکتب موقعیت‌یابی

درواقع مکتب موقعیت‌یابی اساساً شیوه‌ای متفاوت با پیش‌فرض‌های مکتب برنامه‌ریزی یا حتی پیش‌فرض‌های مکتب طراحی نداشته است مگر در یک مورد مهم. البته تفاوت‌های ظریفی نیز وجود داشته است که به نوشته‌ها مجدداً جهت داده‌اند.

برجسته‌ترین چیز در این مکتب یک ایده ساده و تحول‌گرا است؛ خواه نتیجه آن خوب باشد خواه بد. دو مکتب برنامه‌ریزی و طراحی برای راهبردهایی که در هر موقعیت خاصی امکان‌پذیر بودند، محدودیتی قائل نبودند. برعکس استدلال مکتب موقعیت‌یابی این است که تنها تعداد خیلی کمی از راهبردهای کلیدی همچون جایگاه‌ها در بازار اقتصادی در هر صنعت معین مطلوب هستند. راهبردهایی که بتوان از آنها در مقابل رقبای فعلی و آتی به سهولت دفاع کرد. سهولت دفاع بدان معناست که شرکت‌هایی که این جایگاه‌ها را اشغال می‌کنند از سودهای بالاتری نسبت به سایر شرکت‌ها در آن صنعت بهره‌مند می‌شوند و به نوبه خود ذخایری از منابع را فراهم می‌نمایند که با آن می‌توان جایگاه اشغال شده را گسترش داد و مستحکم کرد.

فرضیه‌های مکتب موقعیت‌یابی مختصراً به شرح زیر هستند:

- ۱- راهبردها عبارتند از موقعیت‌های کلی و به بیان دقیق‌تر مشترک و قابل شناسایی در بازار.
- ۲- بازار زمینه اقتصادی و رقابتی است.
- ۳- فرآیند تدوین راهبرد عبارت است از انتخاب این موقعیت‌های کلی بر اساس محاسبه تحلیلی.
- ۴- تحلیل‌گران با ارائه نتایج محاسبات خود به مدیرانی که بر انتخاب‌ها رسماً نظارت می‌کنند، نقش مهمی در فرآیند تدوین راهبرد ایفا می‌نمایند.
- ۵- راهبردها از این فرآیند کاملاً توسعه یافته نشأت می‌گیرند و دقیقاً تشریح شده به اجرا درمی‌آیند. درواقع ساختار بازار، راهبردهای سنجیده مبتنی بر موقعیت را پیش می‌برد و این راهبردها نیز ساختار سازمانی را پیش می‌برند.

#### ۴-۱-۴- مکتب کار آفرینی

از یک منظور مکتب کار آفرینی همانند مکتب موقعیتیابی از اقتصاد نشأت گرفته است. کار آفرینی به‌طور برجسته در تئوری اقتصادی نئوکلاسیک نمایان شد. با وجود این نقش او محدود به این بود که تصمیم بگیرد محصول به چه مقدار تولید شود و به چه قیمتی به فروش برسد. بقیه کارها به عهده پویایی‌های رقابتی بود. ظهور شرکت‌های بزرگ، اقتصاددانان را واداشت تا تئوری اقتصادی را اصلاح کنند که در نتیجه تئوری انحصار چندگانه که اساس مکتب موقعیتیابی را شکل می‌دهد توسط آن‌ها به وجود آمد، اما حتی تا اینجا نیز کار آفرینی نقشی فراتر از برآورد کردن قیمت و کمیت محصولات نداشت.

با وجود این اقتصاددانانی بودند که این نگرش محدود به کار آفرین را شکست عمده‌ای برای اقتصاد می‌پنداشتند.

کارل ماکس ۱۱ یکی از آن اقتصاددانانها بود. او کار آفرینان را به‌عنوان عوامل تغییر اقتصادی و فناوری مورد ستایش قرار می‌داد. اما از تأثیر زیاد آن‌ها بر جامعه شدیداً انتقاد می‌کرد. اولین کسی که در تفکر اقتصادی به کار آفرینی اهمیت داد ژوزف شومپیتر ۱۲ بود.

از نظر او آنچه رفتار شرکت را به اندازه تلاش برای مقابله با موقعیتی که مطمئناً به زودی تغییر می‌کند توضیح می‌دهد حداکثرسازی سود نیست. تلاش این شرکت‌ها برای ادامه دادن به راه خود بر روی زمین است که بر آن پا می‌گذارند. به عبارت دیگر مشکلی که معمولاً مشاهده می‌شود این است که چگونه سرمایه‌داری، ساختارهای موجود را اداره می‌کند، در صورتی که مشکل مربوط به این است که چگونه سرمایه‌داری این ساختارها را ایجاد و تخریب می‌کند (ژوزف شومپیتر، ۱۹۵۴، ۸۴).

#### پیش‌فرض‌های مکتب کار آفرینی

پیش‌فرض‌هایی را که مبنای دیدگاه کار آفرینانه تشکیل راهبرد است به اختصار به شرح زیر مورد اشاره قرار می‌دهیم:

۱- راهبرد به‌عنوان یک دورنما به‌ویژه به‌عنوان مفهوم خطمشی بلندمدت یا دورنمای آینده سازمان در ذهن رهبر نقش می‌بندد.

۲- فرآیند تشکیل راهبرد در بهترین شکل، خود فرآیندی نیمه آگاهانه است که ریشه در تجربه و شهود رهبر دارد. او راهبرد را اعم از اینکه خود آفریده باشد یا از دیگران اقتباس کرده باشد، در رفتار خود نهادینه می‌کند.

۳- رهبر با عزم راسخ و وسواس و با حفظ واپایش دقیق و شخصی بر اجرای راهبرد به منظور تدوین مجدد جنبه‌های خاص ضروری، دورنما را ارتقا می‌بخشد.

---

۱۱- Karl Heinrich Marx

۱۲- Joseph Schumpeter

۴- دورنمای راهبردی انعطاف‌پذیر است و به آسانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و تغییر داده می‌شود. از این‌رو راهبرد کارآفرینانه هم سنجیده از لحاظ کلیت دورنما است و هم پیش‌بینی نشده و اضطراری از لحاظ امکان تغییر در جزئیات است.

۵- سازمان نیز انعطاف‌پذیر است یعنی ساختار ساده‌ای است که تحت تأثیر دستورات رهبر قرار می‌گیرد خواه یک شرکت راه‌اندازی شده واقعی یا یک شرکت خصوصی باشد خواه دگرگونی در یک سازمان بزرگ تاسیس شده‌ای که بسیاری از رویه‌ها و ارتباطات قدرتی آن به حالت تعلیق درمی‌آید تا رهبر رویایی، آزادی قابل توجهی برای مانور داشته باشد.

۶- راهبرد کارآفرینانه شکل موقعیت را به خود می‌گیرد؛ یعنی یک یا چند جایگاه در موقعیت بازار که از سوی نیروهای رقابت مستقیم حمایت می‌شوند.

### ۵-۱-۴- مکتب شناختی

هر چیزی را در صورتی خواهیم دید که آن را باور کنیم. اگر ما در ارتباط با شناخت چشم‌انداز راهبردی و نحوه شکل‌گیری راهبردها تحت شرایط متفاوت، جدیت به خرج دهیم بهتر است ذهن راهبردی را مورد بررسی و کنکاش قرار دهیم. چنین وظیفه‌ای به عهده مکتب شناختی است یعنی این مکتب باید با استفاده از رشته روان‌شناختی به آنچه که این فرآیند در قلمرو شناخت بشر معنی می‌دهد، دست یابد. این مکتب گاهی اوقات با کارکردن اشتراکی با مکاتب دیگر مثلاً با مکتب موقعیت‌یابی در مورد شناخت گروه‌های راهبردی و راهبردهای عدم شمولی تعدادی از محققین برجسته را در ۱۰ تا ۲۰ سال گذشته جذب کرده است. تحقیق آیلز ۱۳ در سال ۱۹۹۰ نشان می‌داد که چنین کاری تا آن موقع یکی از معروفترین عرصه‌های تحقیقاتی در زمینه مدیریت راهبردی بود.

پس از آن نوشته‌های متعددی در باره گرایش به قضاوت ارائه شد که بعضی از نتایج به‌وسیله ماکرایداکیس ۱۴ (۱۹۹۰) خلاصه شده است. کل این نوشته‌ها نتایج آشکاری برای تصمیم‌گیری دارند که این نتایج شامل این موارد است:

- جستجو برای یافتن مدرکی که عقاید را بیشتر تأیید کند تا رد.

- توجه به اطلاعات تازه‌ای که به آسانی بیش از اطلاعات اولیه به خاطر آورده می‌شود.

- تمایل به مشاهده تأثیر سببی بین دو متغیر که ممکن است صرفاً با هم ارتباط داشته باشد. قدرت، تفکر آرزومندانه و غیره.

ماکرایداکیس همچنین توجه زیادی به آنچه آن را نظریه «عقاید کشف نشده» یا «عقل موسوم» نامیده نشان داده است. برای مثال می‌گوید:

ما در فرهنگ بزرگ شده‌ایم که در آن بعضی از سخنان را می‌پذیریم، هرچند ممکن است درست نباشند. برای مثال ما اعتقاد داریم که هر قدر اطلاعات بیشتری داشته باشیم به همان نسبت تصمیمات دقیق‌تر



اتخاذ خواهیم کرد. مدارک تجربی چنین عقیده‌ای را تأیید نمی‌کند، در عوض به نظر می‌رسد اطلاعات بیشتر صرفاً اعتماد ما را نسبت به این موضوع افزایش می‌دهد که ما بدون افزایش دقت در تصمیمات خود درست می‌گوییم. در واقع اطلاعات کشف شده معمولاً زیاد است و هیچ ارزش مازادی فراهم نمی‌کند.

### پیش‌فرض‌های مکتب شناختی:

مکتب شناختی در بهترین شرایط یک مکتب فکری رو به تکامل درباره تدوین راهبرد است از این‌رو در اینجا فرضیه‌های آن را که از ادبیاتش اقتباس شده ارائه می‌دهیم تا از بررسی آثار آن نتیجه‌گیری کنیم.

۱- تدوین راهبرد یک فرآیند شناختی است که در ذهن فرد استراتژیست شکل می‌گیرد.

۲- راهبرد به شکل دیدگاه یعنی به شکل مفاهیم، نقشه‌ها، طرح‌ها و چارچوب‌ها ظاهر می‌شود که تعیین می‌کنند افراد چگونه از منابع ورودی از محیط استفاده کنند.

۳- این منابع ورودی بر طبق جناح عینی این مکتب قبل از رمزبرداری شدن توسط نقشه‌های شناختی از همه فیلترهای تحریف‌کننده می‌گذرند یا اینکه بر طبق جناح ذهنی صرفاً تفاسیری از جهان هستند که تنها بر حسب اینکه چگونه مشاهده می‌شوند، وجود دارند. به عبارت دیگر جهان مشاهده شده را می‌توان به شکل نمونه درآورد، چارچوب‌بندی نمود و آن را بنا نهاد.

۴- راهبردها همچون مفاهیم در وهله نخست به دشواری به دست می‌آیند؛ هنگامی که عملاً به دست می‌آیند بسیار کمتر از اندازه بهینه هستند و در صورت ناپایداری، تغییر آن‌ها دشوار است.

### ۶-۱-۴- مکتب یادگیری

اگر جهان راهبرد واقعاً به اندازه‌ای که مکتب شناختی اشاره کرده، پیچیده باشد و در نتیجه رهنمودهای مکاتب طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی را فراگیرد، چگونه قرار است راهبردها دست به کار شوند؟ ششمین مکتب به این سؤال پاسخ می‌دهد. پاسخ این است که آن‌ها به مرور زمان یاد می‌گیرند این ایده به اندازه کافی ساده است، اما اجرای آن در واقع موضوع بسیار مشکل دیگری است. بر طبق این مکتب راهبردها هنگامی ظهور می‌یابد که مردم گاهی اوقات به‌طور فردی و در بسیاری مواقع به‌طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در مقابله با آن موقعیت چیزهایی بیاموزند. سرانجام آن‌ها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. لپیبر ۱۵ این مسئله را به شکل خوبی بیان کرده است: مدیریت راهبردی دیگر صرفاً مدیریت تغییر نیست بلکه مدیریت به‌وسیله تغییر است.

در همین رابطه پس از مقالاتی مثل مقاله تحریک‌آمیز چارلز لیندبلوم (۱۹۵۹) تحت عنوان «علم مدیریت سرهم‌بندی» و مقاله «مدیران خوب تصمیمات تعیین‌کننده خطمشی را اتخاذ نمی‌کنند» نوشته

---

۱۵- Lepier

۱۶- Charles E. Lindblom

ادوارد رپ ۱۷ (۱۹۶۷) در تعدادی مقاله به چاپ رسید، اما کتاب جیمز برایان کوبین ۱۸ تحت عنوان راهبردهای تغییر فزون‌گرایی منطقی که در سال ۱۹۸۰ تالیف شد، اشاره بر آغاز مکتبی داشت که آن را مکتب یادگیری می‌نامیم.

### پیش‌فرض‌های مکتب یادگیری:

فرضیات زیر از نوشته‌های گردآوری شده درباره این مکتب استنباط گردیده است.

۱- ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعات لازم برای راهبرد همراه می‌باشد از واپایش سنجیده و پیش‌بینی شده جلوگیری می‌کند. از این گذشته راهبردهای سازمان باید به مرور زمان شکل یک فرآیند یادگیری را به خود بگیرد. فرآیندی که در نهایت تدوین و اجرای راهبرد در آن غیر قابل تمایز باشد.

۲- در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یادگیرنده اصلی باشد، اما عموماً این سامانه جمعی است که یاد می‌گیرد. بیشتر سازمان‌ها دارای راهبردشناس‌های بالقوه متعددی هستند.

۳- این یادگیری به سبک پیش‌بینی نشده پیش می‌رود و از طریق رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته برمی‌انگیزد صورت می‌گیرد. این انگیزش طوری است که از عمل حس ایجاد می‌کند. کسانی در راهبرد پیش‌قدم می‌شوند که قابلیت و ظرفیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که راهبردها می‌توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی ظهور پیدا کنند. بعضی از ابتکارات راهبردی به حال خود رها می‌شوند تا به خودی خود رشد و توسعه پیدا کنند یا پیش روند، در حالی که راهبردهای دیگر از سوی مدیرانی که آن‌ها را حمایت می‌کنند، برگزیده می‌شوند. این مدیران آن راهبردها را تا سطح سازمان یا مدیریت ارشد ارتقا می‌بخشند و آن‌ها را تشویق می‌کنند. به هر جهت، ابتکارات راهبردی موفق، سیل عظیمی از تجربه را به بار می‌آورند که می‌تواند به الگوهایی تبدیل شود؛ آن هم الگوهایی که خود به راهبردهای غیرمنتظره تبدیل می‌گردد. این راهبردها به محض اینکه پذیرفته شوند ممکن است به صورت راهبردهای رسماً سنجیده و پیش‌بینی شده درآیند.

۴- نقش رهبر، پیش‌پنداری راهبردهای سنجیده و پیش‌بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرآیند یادگیری راهبردی است که به موجب آن راهبردهای جدید می‌توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت مدیریت راهبردی مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، واپایش و یادگیری، ثبات و تغییر است.

۵- راهبردها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشأت می‌گیرند. پس از آن شاید به شکل طرح‌هایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنمایی برای هدایت کل رفتار باشند.

### ۷-۱-۴- مکتب قدرت

مکتب قدرت و یادگیری به‌ویژه در نوشته‌های کوبین و لیند بلوم بر خلاف چهار مکتب نخست که قدرت و سیاست را نادیده گرفته‌اند به این دو موضوع اشاره کرده‌اند.

---

۱۷- H. Edward Wrapp

۱۸- Quinn, James Brian

آنچه در اینجا مکتب قدرت نامیده می‌شود کاملاً آماده ارائه استدلال است و با تأکید بر استفاده از قدرت و سیاست برای مذاکره راجع به راهبردهایی که مناسب ذائقه‌های خاص می‌باشند، تدوین راهبرد را یک فرآیند آشکار قدرت توصیف می‌کند.

ادبیات مدیریت راهبردی در چارچوب مکتب قدرت که از اوایل دهه ۱۹۷۰ به بعد نسبتاً کم بوده از این حد فراتر نرفته است، هرچند که طی سال‌های اخیر بیشتر پیرامون موضوع سرمایه‌گذاری‌های مشترک و تا اندازه‌ای ائتلاف‌ها رشد کرده است. قدرت در این زمینه معمولاً نوعی ستون پنجم تلقی می‌شود. هر کسی چیزهایی درباره قدرت می‌داند، اما محققین به ندرت آن را مطالعه کرده‌اند. البته قدرت و سیاست نه تنها در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ بلکه در فرآیندهای راهبردی‌سازی آن‌ها عملاً غایب نبوده‌اند. مدت زمان زیادی طول کشید که کل این ادبیات رسماً به‌صورت کتاب چاپ شود و همین‌طور بعضی از کتب مثل کتاب مک میلان ۱۹ (۱۹۷۸) راجع به تدوین راهبرد مفاهیم سیاسی مطالعه سارازین ۲۰ (۱۹۷۸) راجع به جنبه سیاسی برنامه‌ریزی و آثار پتی گرو ۲۱ (۱۹۷۷) و باور ۲۲ و داز ۲۳ (۱۹۷۹) در خصوص تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند سیاسی در اواخر دهه ۱۹۷۰ به چاپ رسیدند. با وجود این اگر کار علوم سیاسی بر روی موضوع سیاست‌گذاری عمومی که به همین مکتب مربوط است را به آن بیافزاییم، ادبیات این مکتب کاملاً جامع و بزرگ می‌شود.

### پیش‌فرض‌های مکتب قدرت

در اینجا فرضیات مکتب قدرت را معرفی می‌نماییم:

- ۱- قدرت و سیاست فرآیند تدوین راهبرد را شکل می‌دهند؛ خواه فرآیندی در داخل سازمان باشد و یا به شکل رفتار خود سازمان در محیط خارجی‌اش جلوه کند.
- ۲- راهبردهایی که ممکن است ناشی از چنین فرآیندی باشند ناگهانی و پیش‌بینی نشده هستند و بیشتر شکل موقعیت یا ترفند به خود می‌گیرند تا چشم‌انداز.
- ۳- قدرت، خرد راهبردی‌سازی را تعامل از طریق متقاعدسازی چانه‌زنی و گاهی اوقات مواجهه مستقیم به شکل بازی‌های سیاسی در میان منافع محدود و ائتلاف‌های متغیر بدون تسلط برای مدت زمانی قابل ملاحظه می‌پندارد.
- ۴- قدرت کلان، سازمان را به‌عنوان واحدی در نظر می‌گیرد که با واپایش سایر سازمان‌ها یا همکاری با آن‌ها یا با استفاده از مانور راهبردهای جمعی در انواع مختلف شبکه‌ها و ائتلاف‌ها، رفاه خود را افزایش می‌دهد.

---

۱۹- Macmillan

۲۰- Thilo Sarrazin

۲۱- Petty Grew

۲۲- Bower

۲۳- Doz

## ۸-۱-۴- مکتب فرهنگی

اگر قدرت را جلوی آینه نگه دارید، تصویری که از آن می‌بینید، فرهنگ است. قدرت موجودیتی به نام سازمان را می‌گیرد و آن را از هم می‌گسلد. فرهنگ جمعی از افراد را در یک موجودیت منسجم به نام سازمان گرد هم می‌آورد. در واقع مکتب قدرت عمدتاً نفع شخصی را مورد توجه قرار می‌دهد، در حالی که مکتب فرهنگی منافع عمومی را در نظر می‌گیرد. بنابراین ادبیات مکتب فرهنگی یعنی شکل‌گیری راهبرد به‌عنوان فرآیندی که ریشه در قدرت اجتماعی فرهنگ دارد و نیز مکتب قدرت را منعکس می‌کند. مکتب قدرت به تأثیر سیاست داخلی بر پیشبرد تغییر راهبردی می‌پردازد، حال آنکه مکتب فرهنگی عمدتاً به تأثیر فرهنگ بر حفظ ثبات راهبردی یا در واقع گاهی اوقات مخالفت جدی با تغییر راهبردی می‌پردازد.

در دهه ۱۹۸۰ به خاطر موفقیت شرکت‌های ژاپنی، فرهنگ در مدیریت کشف شد. از قرار معلوم شرکت‌های ژاپنی کارهای خود را به سبکی متفاوت با شرکت‌های آمریکایی انجام می‌دادند و در عین حال بدون احساس شرم از فناوری آمریکایی تقلید می‌کردند. همه توجه‌ها به فرهنگ ژاپنی و به‌ویژه چگونگی تجلی آن در شرکت‌های بزرگ ژاپنی معطوف شده بود.

### پیش‌فرض‌های مکتب فرهنگی:

در زیر فرضیات اصلی مکتب فرهنگی و مجموعه عقاید آن به اختصار توضیح داده می‌شوند:

- ۱- شکل‌گیری راهبرد به‌عنوان یک فرآیند تعامل اجتماعی بر اساس عقاید و برداشتهای مشترک اعضای یک سازمان
- ۲- یک فرد از طریق فرآیند فرهنگ‌پذیری یا اجتماعی شدن این عقاید را به‌دست می‌آورد. فرآیند فرهنگ‌پذیری یا اجتماعی شدن عمدتاً ضمنی و غیرشفاهی است هرچند گاهی اوقات تلقین رسمی‌تر آن را تقویت می‌کند.
- ۳- اعضای یک سازمان می‌توانند تنها عقایدی را که از فرهنگ آن‌ها حمایت می‌کند تا اندازه‌ای شرح دهند، در حالی که ممکن است منشأ و توضیحات آن عقاید مبهم باقی بماند.
- ۴- در نتیجه مهم‌تر از هر چیزی راهبرد، شکل چشم‌انداز را بیش از موقعیت به خود می‌گیرد. چشم‌انداز ریشه در نیت جمعی دارد که ضرورتاً صریح نیستند و در الگوهایی که از منابع تثبیت شده یا قابلیت‌های سازمان حمایت می‌کنند و از آن‌ها برای مزیت رقابتی استفاده می‌کنند، منعکس می‌شود. از این‌رو راهبرد به بهترین شکل سنجیده و پیش‌بینی شده پنداشته می‌شود ولو اینکه کاملاً آگاهانه نباشد.
- ۵- فرهنگ و مخصوصاً ایدئولوژی، تغییر راهبردی را به اندازه تداوم راهبرد موجود تشویق نمی‌کنند، ولی تغییرات وضعیت راهبرد کلی سازمان را پیش می‌برد.

## ۹-۱-۴- مکتب محیطی

در میان عواملی که نقش مهمی در مکاتبی که تاکنون مورد بحث قرار گرفتند داشتند یعنی مدیر، برنامه‌ریز، هوش، سازمان و ...، فقدان یکی از آن‌ها مشهود بوده است. این عامل مجموعه‌ای از

نیروهای خارج از سازمان است که نظریه‌پردازان آن را محیط می‌نامند. سایر مکاتب آن را عامل و مکتب محیطی آن را کنشگر (عامل) می‌نامند.

قوی‌ترین نشانه مکتب محیطی را می‌توان در آثار محققینی که روش خود را بوم‌شناسی جمعیت می‌نامند مشاهده کرد. در حالی که نظریه‌پردازان، اقتضا، انطباق و سازگاری را در نظر می‌گیرند. بوم‌شناسان جمعیتی مانند هانان ۲۴ و فریمن ۲۵ (۱۹۷۷) که رایج‌ترین اظهار نظر را راجع به این دیدگاه در مقاله خود تحت عنوان بوم‌شناسان جمعیت سازمان‌ها ارائه دادند، تردید خود را مبنی بر اینکه ویژگی‌های اصلی جهان سازمان‌ها از طریق یادگیری یا انطباق حاصل می‌شود، بیان داشتند (میتنبرگ، ۱۳۸۸).

درواقع همانگونه که مکاتب مختلف را مرور کردیم، قدرت راهبردی اصلی به‌تدریج از بین رفته است. در مکتب طراحی و سپس مکتب کارآفرینی تسلط مدیر مشخص است. مکاتب برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی با معرفی برنامه‌ریزان و تحلیلگران به‌عنوان راهبردهای حامی این مسئله را تعدیل کردند، حال آنکه یک جناح از مکتب شناختی به محدودیت‌های تفکر راهبردی در یک جهان پیچیده توجه نشان داد. جناح دیگر این مکتب آن بینش را همراه با تخیل ارائه داده است. مکتب یادگیری و سپس مکتب قدرت راهبردهای دیگر را معرفی کردند و این راهبردها جمع کاملی را در مکتب فرهنگی تشکیل دادند. اما در این میان استراتژیست صرف‌نظر از اینکه چه کسی است فرد یا جمع با همکاری یا با ستیزه‌جویی همچنان برتر باقی ماند در این مکتب محیط حاکمیت دارد. درواقع سازمان در بعضی از مکاتب دیگر به محیط مربوط می‌شود و نوعی اسکلت یا کاریکاتور از خود واقعی سازمان است.

### پیش‌فرض‌های مکتب محیطی:

نویسندگانی که طرفدار این دیدگاه هستند فرض‌های زیر را برقرار می‌دانند:

- ۱- سازمان را منفعل می‌پندارند. سازمان منفعل وقت خود را صرف واکنش نشان دادن به محیط می‌کند.
- ۲- محیط به‌عنوان یکی از سه نیروی اصلی در فرآیند راهبردها در کنار رهبری و سازمان، دیدگاه کلی شکل‌گیری راهبرد را به حال تعادل درمی‌آورد.
- ۳- امروزه رهبری و سازمان تابع محیط خارجی شده‌اند.
- ۴- محیط یک سازمان می‌تواند هم پویا باشد هم ثابت.
- ۵- محیط یک سازمان می‌تواند هم ساده باشد و هم پیچیده.
- ۶- بازارهای یک سازمان می‌توانند از بازارهای یکپارچه گرفته تا بازارهای متنوع را شامل شوند.
- ۷- درنهایت حیطه یک سازمان را می‌توان در طیفی که شامل محیط‌های سخاوتمدانه و محیط‌های خصمانه است، طبقه‌بندی نمود.

---

۲۴- Michael Hannan

۲۵- John Freeman

## ۱۰-۱-۴- مکتب ترکیب‌بندی

این مکتب دارای دو جنبه مهم است که تحت دو عنوان انعکاس می‌یابند. یک جنبه آن وضعیت و حالات سازمان و محیط پیرامون آن را تشریح می‌کند که به ترکیب معروف است و جنبه دیگر آن فرآیند راهبردسازی را شرح می‌دهد که تحت عنوان تغییر شکل و دگرگونی از آن یاد می‌شود.

مکتب ترکیب‌بندی به یکباره جداکنندگان را از یکپارچه‌سازان متمایز ساخت. طرفداران مکتب محیطی از دیرباز دارای ویژگی جداکنندگی بوده‌اند. آن‌ها مایلند متغیرها را از هم مجزا کنند، آن‌ها را با مقیاس‌های دائمی به نمایش بگذارند و سپس ارتباط بین هر جفت از آن‌ها را مورد مطالعه قرار دهند. طرفداران مکتب ترکیب‌بندی دارای این ویژگی هستند که گردهم‌آورنده و یکپارچه‌سازنده گستاخانه‌ای هستند. آن‌ها جهان را از لحاظ مقوله‌های زیبا و تمیز می‌نگرند؛ همچنین تغییرپذیری پرظرافت را به طرفداران از دسته‌بندی کلی نادیده می‌گیرند و طبق آمار تمایلات مرکزی و اصلی را به مسائل دور دست و جانبی ترجیح می‌دهند (چارلز داروین، ۱۳۶۳).

### پیش‌فرض‌های مکتب ترکیب‌بندی:

فرضیات مکتب ترکیب‌بندی از یک منظور فرضیات مکاتب دیگر را در بر می‌گیرد، اما هر یک را در متنی که خوب تعریف شده باشد، تبیین کرده است. با وجود این، همین جنبه فراگیری این مکتب است که آن را از مکاتب دیگر متمایز می‌سازد.

۱- اغلب اوقات یک سازمان را می‌توان بر حسب نوعی ترکیب ویژگی‌های ثابت آن تشریح کرد. سازمان برای مدت زمانی قابل تشخیص شکل خاصی از ساختار را می‌پذیرد. آن هم ساختاری که با نوع خاصی از بافت که سبب می‌شود تا سازمان به رفتارهای خاصی دست بزند مطابقت داشته باشد. آن رفتارهای خاص نیز مجموعه خاصی از راهبردها را به وجود می‌آورد.

۲- گاهی اوقات بعضی از فرآیندهای تغییر و دگرگونی، جهش عظیم به سمت وضعیتی دیگر این دوران ثبات را با وقفه مواجه می‌سازند.

۳- این حالات متوالی ترکیب‌بندی و دوران تغییر و دگرگونی به مرور زمان خود را طبق ترتیبی که الگو می‌باشد درمی‌آورند. برای مثال چرخه‌های عمر سازمانی را تشریح می‌کنند.

۴- حفظ ثبات یا حداقل تغییر راهبردی قابل انطباق، اغلب کلید مدیریت راهبردی است، اما شناسایی نیاز به تغییر و تحول و توانایی مدیریت آن فرآیند مختل‌کننده بدون تخریب سازمان گاهی اوقات کلید مدیریت راهبردی است.

۵- به این ترتیب فرآیند راهبردسازی می‌تواند فرآیند طراحی مفهومی، ادراکی یا برنامه‌ریزی رسمی، تجزیه و تحلیل سامانمند یا دورنمای رهبری یادگیری مبتنی بر همکاری یا فعالیت سیاسی رقابتی، تمرکز بر شناخت فردی اجتماعی شدن گروهی یا واکنش ساده به نیروهای محیط باشد. اما هر یک را باید در زمان و در متن خودش پیدا کرد. به عبارت دیگر مکاتب فکری شکل‌گیری راهبرد، خود نشان‌دهنده ترکیب‌بندی‌ها و وضعیت‌های خاص هستند.

۶- راهبردهای حاصله به شکل طرح یا الگو، وضعیت یا چشم‌انداز، دورنما یا تدابیر و ترفندهای دیگر درمی‌آیند، اما در اینجا هم هر کدام در زمان خاص خود ظاهر می‌شوند و با موقعیت خاص خود منطبق می‌گردند.

## ۲-۴- تدوین هدف

اکنون در این بخش با تکیه بر ادبیاتی که مکاتب مختلف مدیریت راهبردی مطرح می‌نمایند، عناصر اساسی مرحله تدوین راهبرد را مورد مقایسه قرار می‌دهیم.

تدوین راهبرد به معنی راهبرددگذاری می‌باشد که شامل تعیین مأموریت، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص به منظور ادامه فعالیت‌ها است.

تدوین راهبرد از سه عنصر اهداف، راه‌ها و ابزارها تشکیل می‌شود. منظور از اهداف، مقصد و حدی است که به‌عنوان نقطه قابل دستیابی تعیین می‌شود و منظور از راه‌ها و روش‌ها، راه‌های متفاوت رسیدن به مقاصد و اهداف است و منظور از ابزار، منابع و امکاناتی است که با راهکارهای موجود توسط آن‌ها به اهداف واصل می‌گردیم (از غندی، ۱۳۷۴، ۷).

در یک دیدگاه فلسفی اهداف از مفاهیم عرصه نظر است و در پاسخ به سؤالات چرایی بیان می‌گردند. راه‌ها از عرصه عمل و چگونگی انجام کار هستند و ابزارها وسیله و واسطه اقدام محسوب می‌گردند. در نگاهی دیگر نسبت اهداف به سیاست‌ها مانند نسبت نقطه به خط است و یا نسبت مکان به راه رسیدن به آن است. در زیر جدولی که بعضی از این نسبت‌ها بین هدف و سیاست را بیان می‌کند، ارائه می‌شود.

## - تدوین هدف

هدف عبارت است از آنچه که فرد می‌خواهد به آن دست یابد و دارای سه مشخصه اساسی است که عبارتند از: ۱- زمینه ۲- موضوع ۳- رجحان.

مثلاً در مورد مسافرت: در یک مسافرت با خودرو یکی از اهداف پیشینه‌سازی ایمنی است. در این هدف زمینه تصمیم مسافرت با خودرو و موضوع ایمنی است و ایمنی بیشتر بر ایمنی کمتر ترجیح دارد. هنگام شناسایی این هدف تعیین معیاری برای سنجش میزان ایمنی ضروری نیست و همچنین مطلوبیت نسبی سطوح مختلف ایمنی نیز کمی نمی‌شود و لیکن این دو موضوع برای معرفی کامل ارزش‌ها حائز اهمیت‌اند.

دو نوع هدف وجود دارند که درک تمایز بین آن دو بسیار حیاتی است. این دو نوع هدف را «هدف بنیادی» و «هدف مقطعی» می‌نامیم؛ وجه اشتراک این دو وابستگی به زمینه تصمیم است. هر هدف بنیادین دلیلی اساسی را برای توجه به موقعیت تصمیم مشخص می‌کند، در حالی که هدف مقطعی تنها به دلیل تأثیرات آن بر میزان تحقق سایر اهداف بنیادی‌تر در زمینه تصمیم اهمیت می‌یابد. به زبان ساده‌تر اهداف مقطعی تنها به این دلیل مهم‌اند که ابزاری برای تحقق اهداف بنیادی هستند.

ارزش‌های تصمیم‌گیران از طریق تبیین اهداف بنیادی شفاف می‌شوند. به همین دلیل تعریف مجموعه اهداف برای هر چارچوب تصمیم اهمیت حیاتی دارد. خواسته‌هایی که در تصمیم‌گیری مدنظر قرار می‌گیرد، همگی بر پایه اهداف بنیادی استوارند. این اهداف همه مسائلی را که در زمینه تصمیم حائز اهمیت‌اند، به‌صورت کیفی بیان می‌کنند و علاوه بر هدایت اقدامات عملی مبنایی برای تحلیل‌ها یا نمونه‌سازی کمی هستند که بیان کیفی ارزش‌ها را کامل می‌کنند (کینی، ۱۳۸۱، ۵۱).

حکومت‌های گوناگون جهان، هدف‌های گوناگونی داشته و دارند و از این نظر اختلاف‌های فراوان میان آن‌ها دیده می‌شود. به‌طور کلی هدف حکومت‌ها به سه نوع اصلی تقسیم می‌شود:

۱- تأمین خواسته‌های حاکم و هیئت حاکمه: که در این نوع حکومت از قوانین و مقررات سازمان‌های حکومتی و تشکیلات اجتماعی و نظام‌های آن فقط یک هدف اصلی منظور است و آن تحکیم پایه‌های قدرت حکومت و رفاه حال و آسایش مادی و روحی حکومت‌کنندگان و رضایت خاطر آن‌ها است. در این حالت راه و روش حرکت اجتماع و جهت‌گیری فعالیت سازمان‌های اجتماعی را تمایلات حکمرانان تعیین می‌کند؛ تمایل آن‌ها اگر جهانگیری و جنگجویی است جنگ بر هر چیز دیگر مقدم می‌گردد.

در حکومت‌هایی با اهداف جهانگیری و سلطه، اصل کلی این است که همه چیز در راه تأمین خواسته‌های شخصی حکومت است. دیگر فرقی نمی‌کند حکومت به‌دست نرون ۲۶ امپراتور عیاش و خونخوار روم باشد یا به عهده مارکوس اورلیوس ۲۷ فیلسوف رواقی امپراتور دیگر روم. به این ترتیب تمایل پادشاه می‌تواند همه چیز حتی اخلاق و دین را به بازی گیرد. روش امروز حکومت غالب بر جهان نیز حاکمیت سلطه است. وضعیت حکومت‌های سلطه‌گر منطبق با این نظرات ماکیاوولی است که می‌گوید:

روش صحیح حکمرانی آن است که حاکم در راه حفظ قدرت و شوکت و اجرای منویات خود از هیچ چیز نهراسد و هیچ چیز را مانع قرار ندهد. هر جا لازم شد دادگری و ترحم کند و هر جا ضرورت ایجاب کرد سختگیری و ستمگری؛ بگیرد و ببندد، بکشد و بجنجد، خراب کند و بسوزاند، غارت کند و ببرد و هیچ‌گاه اسیر آنچه فضایل اخلاقی و عقاید مذهبی نام دارد نشود (پازارگاد، ۱۳۵۹، ۴۳۲).

۲- تأمین خواسته مردم: حکومت‌های ملی قاعداً از این قبیل هستند. این نوع حکومت در نقطه مقابل نوع اول از جامعه الهام می‌گیرد و خواست جامعه را دنبال می‌کند و از خود هیچ هدفی ندارد. تأمین مصالح مردم و خیر و صلاح آن‌ها در این نوع حکومت اصل ثابت مطلق و تغییرناپذیر مراعات مصالح عمومی است. مصلحت یک نسل یا مصلحت همه نسل‌ها؟ به این ترتیب حکومت مصلحت نیز انواع گوناگون پیدا می‌کند. عالی‌ترین نوع این حکومت آن است که اساس آن را مراعات مصالح مادی و معنوی اخلاقی و دینی برای همه افراد، همه طبقات، همه ملت‌ها و همه نژادها در همه نسل‌ها و زمان‌ها تشکیل دهد (ابراهیمی نژاد، ۱۳۸۵، ۲۲۸).

۳- تغییر حکومت‌ها: چنانکه قصد تغییر عملکرد یک نظام پیچیده را دارید نیازمند نیرو هستید و نخستین روش افزایش نیرویتان استفاده از راهبردهای پنج‌گانه است. دومین روش هدف‌گیری راهبردهای مذکور به بهترین هدف ممکن است. شما می‌توانید این راهبردها را در هر یک از سطوح مختلف نظام دولتی به

---

۲۶- Nero Claudius Caesar Augustus

۲۷- Marcus Aurelius Antoninus



مرحله اجرا درآورد. سطوح مذکور عبارتند از: نظام حاکمه، نظام‌های اجرایی، سازمان‌های دولتی، فرآیندهای کاری دولتی و کارکنان دولتی. هرچه سطح مورد استفاده شما بالاتر باشد، نیروزایی راهبردها بیشتر خواهد شد.

در بریتانیا، مارگارت تاچر ۲۸ و جان میجر ۲۹ بالاترین سطح یعنی سامانه‌های اصلی دربرگیرنده سازمان‌های دولتی را هدف‌گیری کردند. این سطح شامل وزارتخانه‌ها و نهادهای دولت مرکزی، نظام خدمات درمانی ملی، سامانه دولت محلی و سامانه آموزشی می‌شد. ما به این سامانه‌ها نظام حاکمه می‌گوییم. اگر نحوه کار این سامانه‌ها را با ایجاد مثلاً نهادهای مستقل یا عقد قراردادهای عملکرد تغییر دهید، همه سازمان‌های درون آن‌ها می‌بایست تغییر کنند (ازبرن، ۱۳۸۵، ۶۵).

اگر می‌خواهیم که راهبرد واقعاً برای کارکنان بامعنی باشد، اهداف و آرمان‌های فردی باید با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرد. البته تعیین اهداف برای افراد موضوع تازه‌ای نیست. مدیریت بر مبنای اهداف در چند دهه گذشته در همین زمینه صحبت کرده است، ولی این نوع مدیریت به‌طور کاملاً مشخص با همسویی قابل حصول از طریق روش ارزیابی متوازن متفاوت است. اولاً در نظام مدیریت بر مبنای اهداف، اهداف در درون ساختار واحد سازمانی فرد تعیین و تعریف می‌شود که به این ترتیب، تفکری باریک و تخصصی و وظیفه‌ای را تقویت می‌کند. ثانیاً اهداف فردی در ارتباط با اهداف واحد سازمانی بر پا می‌شوند که در غیاب یک سامانه مدیریت راهبردی بر مبنای روش ارزیابی متوازن عمدتاً کوتاهمدت تاکتیکی و مالی‌اند. در واقع این نوع مدیریت بازتاب رویکرد سنتی شرح مشاغل است که طبق آن از افراد خواسته می‌شود تا شغل فعلی خود را بهتر انجام دهند. در مقابل روش ارزیابی متوازن فهم وسیع‌تری از سازمان و راهبرد واحد کسب و کار برای افراد فراهم می‌سازد. این روش نشان می‌دهد که افراد در کجای نقشه‌های راهبرد سازمان خود جای می‌گیرند و چگونه می‌توانند به تحقق اهداف راهبردی کمک کنند. اهداف فردی بر پا شده در چارچوب روش ارزیابی متوازن می‌بایست بین وظیفه‌ای، بلندمدت و راهبردی باشند (کاپلان، ۱۳۸۴، ۳۵۳).

اهداف، نتایج نهایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است و بیان می‌کند که چه چیزی در چه زمانی انجام شود؛ دستیابی به اهداف سازمان و رسالت سازمان را نیز برآورده می‌سازد. واژه اهداف را نباید با آرمان اشتباه کرد. آرمان عبارت است از بیانیه نامحدودی در مورد آن چیزی که یک نفر می‌خواهد بدون کمی‌سازی و یا در نظر گرفتن معیار زمان، به آن برسد.

اهداف و آرمان‌ها باید در زمینه‌های زیر تعیین شوند:

سودآوری

کارایی (هزینه پایین)

رشد (افزایش در کل دارایی‌ها)

---

۲۸- Margaret Thatcher

۲۹- John Major

ثروت سهام‌داران

بهربرداری از منابع (بازده سرمایه‌گذاری و بازده حقوق صاحبان سهام)

شهرت

کمک به کارمندان (امنیت شغلی، حقوق و دستمزد و ...)

کمک به جامعه (مالیات شغلی، حقوق و دستمزد)

رهبری و سهم بازار

رهبری فناوری

ادامه حیات (دوری از ورشکستگی بانکی)

نیازهای شخصی مدیران عالی (حسینی، ۱۳۸۵، ۳۴)

تمرکز بر اهداف به نقطه عطفی منجر می‌شود. اهداف باید به روابط علی مرتب باشند. مدیران با فهرست کردن اهداف در چهار وجه شروع به ترسیم پیکان‌هایی می‌کنند که اهداف را به یکدیگر مرتبط می‌سازند. اکنون مدیران راهبرد خود را در مورد شیوه بهبود قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان در موقعیت‌های شغلی خاصی تدوین می‌نمایند که با استفاده از فناوری جدید همراه است و فرآیندهای داخلی را برای بهبود مهیا می‌سازد. فرآیند بهبود یافته ارزش قابل ارائه به مشتریان هدف را تقویت می‌نماید و به افزایش رضایت مشتری و حفظ و رشد کسب و کار مشتری‌ها منجر می‌شود. معیارهای بهبود یافته مشتری نیز به افزایش درآمد و در نهایت ارزش بالاتر سهام‌دار منجر می‌گردد. ما به تمام تیم‌های مدیریت کمک کردیم که راهبرد خود را با روابط علت و معلولی روشن میان اهداف چهار وجه کارت امتیازی متوازن (پیامدها / نتایج / راهبردها و فرآیندها / منابع و الزامات) توصیف نمایند. ما این نمودار را نقشه راهبرد می‌نامیم. با اینکه نقشه راهبرد هر سازمانی متفاوت است و بازتاب صنایع و راهبردهای متفاوتی می‌باشد، پس از تسهیل و توسعه صدها نقشه راهبرد متوجه شدیم که الگوی عامی وجود دارد. ما نقشه راهبرد عامی تدوین کردیم که به عنوان نقطه آغاز در تمام سازمان‌ها و در صنایع مختلف کاربرد دارد (کاپلان، ۱۳۸۴، ۱۴).

طرفداران مکتب برنامه‌ریزی به جای فکر کردن به ارزش‌ها در مکتب طراحی رویه‌های جامعی را برای توضیح دادن و در صورت امکان تعیین کمیت اهداف سازمان ارائه دادند. متأسفانه اینجا اشتباه زیادی رخ داده است، شندل ۳۰ و هوفر ۳۱ در کتاب معروف خود تحت عنوان مدیریت راهبردی به مسئله تمایز بین نمونه‌هایی که وظیفه تعیین هدف را از وظیفه تدوین راهبرد جدا می‌سازند و نیز نمونه‌هایی که این وظایف را با هم ادغام می‌کنند پرداخته‌اند (رحمان سرشت، ۱۳۸۳).

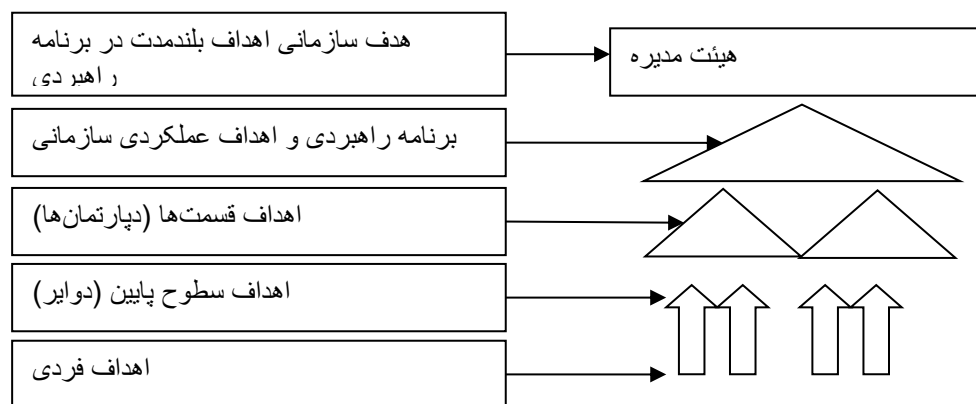
---

۳۰- Dan Schendel

۳۱- Charles Hofer

اتفاقاً این برنامه‌ریزان بوده‌اند که تقریباً به‌طور اجتناب‌ناپذیری تلاش کرده‌اند تا بین اهداف و راهبردها فرق بگذارند و این در حالی است که طرفداران مکتب طراحی به ندرت چنین کاری را انجام داده‌اند. اما قبل از آنسوف و لورنج ۳۲ برجستگان مکتب برنامه‌ریزی، کسی برای تمایز اهداف و راهبردها تشویق نمی‌شد تا اینکه آنسوف توسعه خطوط تولید و ادغام را جزو اهداف خود قرار داد و لورنج واژه اهداف را به معنای راهبرد استفاده کرد. رسمی‌سازی ارزش‌ها یا اهداف کاری بسیار دشوار است. شاید به همین دلیل است که بخش اعظم برنامه‌ریزی به اصطلاح راهبردی به سطحی تنزل یافته است که فراتر از صلاحیت اهداف به‌عنوان ابزار واپایش نیست. اولین مرحله برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف، مشخص نمودن هدف‌هایی روشن، صریح، قابل سنجش و تحقق‌پذیر در حیطه‌های فعالیت اساسی سازمان است. تعیین اهداف از سطح مدیریت عالی شروع شده و به‌صورت یک سلسله مراتب اهداف تا سطوح پایین سازمانی ادامه می‌یابد (عابدینی، ۱۳۷۵، ۵۴).

نمایشی از سلسله مراتب اهداف و سطوح سازمانی در نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار ۴-۲: سلسله مراتب اهداف و سطوح سازمانی

تحقق اهداف بلندمدت و راهبردی در سطح مدیریت عالی سازمان است. مدیریت عالی بعد از تعیین مأموریت یا اهداف بلندمدت سازمان می‌تواند نوعی سلسله مراتب اهداف را بنا کند.

تعیین اهداف بلندمدت بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی است؛ چرا که مهم‌ترین ویژگی که برنامه‌ریزی راهبردی را از دیگر برنامه‌ها متمایز می‌سازد، پیش‌بینی مدت زمان برنامه‌ای است که فعالیت سازمانی را در بر می‌گیرد (کاظمی، ۱۳۷۹، ۶۷).

هدف‌های کیفی هدف‌هایی هستند که در چارچوب تعیین شده توسط اهداف بنیادین و بر اساس ارزش‌های حاکم بر جامعه، سازمان و صنعت در رابطه با فعالیت‌های مختلفی که برای مجموعه متصور است وضع می‌شوند و جهت حرکت فعالیت‌های سازمان را در ابعاد مختلف نشان می‌دهند. اهداف کمی نیز در جهت تعیین شده در هدف‌های کیفی، وضعیت یا حالت سازمان در یک مقطع زمانی معین و یا نتایج مورد انتظار از یک دوره زمانی مشخص را معلوم می‌نمایند و به‌وسیله یک کمیت و زمان دستیابی به آن

مشخص می‌شوند. به عبارت دیگر به کمک اهداف کیفی می‌توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی می‌توان مقدار حرکت را در واحد زمان مشخص ساخت (شریفی کلویی، ۱۳۷۶، ۳۳۵).

در مرحله مشخص کردن اهداف ویژه سازمانی و بخش‌ها نسبت به انتقال اهداف سطوح فوقانی در برنامه راهبردی به سطوح تحتانی برنامه‌های عملیاتی اقدام می‌شود. برای این منظور نسبت به تدوین اهداف کمی در یک دوره زمانی مشخص به منظور حصول به نتایج معین اقدام می‌شود. به منظور آشنایی با اقدامات این مرحله و تدوین مناسب اهداف کیفی و کمی توجه به ویژگی‌های فرمول‌سازی اهداف، مفید خواهد بود.

در این میان هدف‌های سالیانه عبارتند از: نتیجه‌های مورد نظر سازمان طی یک دوره یکساله. اینگونه هدف‌ها در راستای اهداف بلندمدت مطرح شده و جزئیات بیشتر و عملیاتی را در بر می‌گیرند.

## ۲-۲-۴- رابطه ارزش‌ها و اهداف

ارزش‌ها مبنای تعلق خاطر را در هر موقعیت به‌وجود می‌آورند. از آنجا که شناسایی اهداف، ارزش‌های دغدغه‌زا را در موقعیت تصمیم خاص شفاف می‌سازند، این فرآیند بسیار حیاتی و خطیر به شمار می‌رود (کینی، ۱۳۸۱، ۸۰).

بیان کیفی اهداف می‌تواند روش مناسبی برای بیان دقیق قضاوت‌های ارزشی باشد (کینی، ۱۳۸۱، ۲۱).

تنها دلیل تعلق به هر تصمیمی تحقق اهداف است؛ اما متأسفانه اهداف در بسیاری از تصمیم‌های مهم به اندازه کافی تبیین نمی‌شوند. این امر دلایل متعددی دارد: نخست اینکه بسیاری از تصمیم‌گیران بر این باورند که درک درستی از اهداف خویش دارند در حالی که غالباً اینگونه نیست، دوم اینکه تصمیم‌گیران معمولاً برای تولید نتایج ملموس تحت فشار قرار دارند و بنابراین برای تبیین درست اهداف خویش فرصت کافی در اختیار ندارند. سرانجام اینکه فقدان رویکردهای ساختار یافته به منظور ارتقای تفکر ژرف و نظام‌مند پیرامون اهداف، به شدت احساس می‌شود. همه خبرگان تصمیم‌گیرنده در جایی از طرح‌های خود به فهرست‌بندی اهداف اشاره می‌کنند، اما درباره چستی اهداف، چگونگی فهرست‌بندی یا کاربرد آن‌ها شفاف عمل نمی‌کنند؛ به گونه‌ای که فهرست‌بندی اهداف به‌صورت سطحی انجام می‌گیرد؛ شناسایی ساختاربندی تحلیل و درک اهداف باید بسیار ژرف‌تر از این باشد.

اگر واقعاً برای تصمیم‌گیری در مورد اهداف اهمیت قائلید، بدانید که هدف‌ها، ارزش تفکر عمیق و جدی‌تر را دارند. موضوع مهم جهت‌دهی ذهن به چنین سمتی است که اهداف مبتنی بر نمونه ارزشی و یا تابع مطلوبیت ساختار یابند (کینی، ۱۳۸۱، ۷۹).

## ۳-۲-۴- ویژگی‌های اهداف:

ویژگی‌ها و خصوصیات که اهداف بایستی دارا باشند عبارتند از:

- ۱- مطالعه شده باشد؛ به‌صورت صحیح، دقیق، اصولی مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته باشند.
- ۲- صراحت داشته باشد؛ تعبیر هر هدف به‌خصوص از دیدگاه‌های مقداری و نرخ رشد می‌تواند به تعریف مفاهیم واقعی آن کمک کند.

۳- محاسبه شده باشد؛ سنجش دقیق هر هدف به‌خصوص از دیدگاه‌های مقداری و نرخ رشد می‌تواند به تعریف مفاهیم واقعی آن کمک کند.

۴- مربوط به مدتی معین باشد؛ یعنی طول مدتی که برای دستیابی به آن‌ها لازم است حتی‌الامکان به‌صورت دقیق برآورد شود.

۵- متکی بر هزینه‌های معین باشد؛ پاسخ به این سؤال که با چه منابعی و تحت چه بودجه و هزینه‌ای می‌توان به اهداف دست یافت.

۶- واقع‌گرا باشند؛ اهداف هرچه بیشتر و واقع‌بینانه‌تر تعریف شوند امکان تحقق آن‌ها بیشتر است.

۷- متضمن راه حل‌های عملی باشند؛ اهداف باید موفق‌ترین راه حل‌ها را معرفی کنند. این راه حل‌ها الزاماً به معنی سهل‌الوصول بودن هدف‌ها نیستند، اما باید عملی بودن آن‌ها را تضمین کند.

۸- با اهداف کلان و سایر برنامه‌ها هماهنگ باشد؛ سمت و سوی اهداف در هر سطحی که باشند باید هماهنگ با اهداف کلان قرار گیرند. برای یکپارچگی و یکنواختی حرکت به‌سوی اهداف کلان این امر ضروری است.

۹- شامل فعالیت‌های لازم باشد؛ فعالیت‌های عملیاتی سازمان را از هر نظر در برگیرند و باعث ایجاد تضاد و اختلال نگردند.

۱۰ توالی و استمرار داشته باشند؛ توالی عملیات و استمرار اهداف به‌خصوص از لحاظ زمانی باید مراعات شوند.

۱۱- متناسب با قدرت اجرایی باشند؛ اهداف باید متناسب با امکانات و قدرت اجرایی واحدها بوده و بیش از حد توان‌ها نباشد.

۱۲- با نظر و مشورت مجریان باشد؛ اهداف یک مؤسسه باید در ارتباط مستقیم با مسئولان امر انتخاب و تدوین گردند. این امر باعث می‌گردد اهداف واقع‌بینانه‌تر و عملی‌تر و انگیزه تحقق بخشیدن آن‌ها نیز زیاد باشد.

۱۳- قابل نظارت، ارزیابی و واپایش باشند؛ اهداف را باید بتوان مورد سنجش و ارزیابی قرار داده و معیارهایی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر گرفت (علی‌احمدی، ۱۳۸۲، ۱۶۲).

مدیران راهبردی می‌دانند که حداکثر کردن سود در کوتاهمدت معمولاً بهترین راه برای رسیدن به سودآوری و رشد مداوم مؤسسه نیست. یک ضرب‌المثل تکراری می‌گوید که اگر به فقرا غذا داده شود، آن‌ها از خوردن آن لذت می‌برند؛ اما فقرشان ادامه خواهد یافت. ولی اگر به آن‌ها بذر و ابزار داده شود و روش کار را بیاموزند، خواهند توانست وضع خود را به‌طور مداوم بهبود بخشند. تصمیم‌گیران راهبردی نیز با چنین وضعی روبه‌رو هستند:

آیا باید بذر را بخورند؛ یعنی مثلاً با پرداخت سود سهام زیاد، فروش موجودی کالا و کاستن از تحقق و توسعه یا بیکار کردن کارکنان در مقاطعی که تقاضا پایین است تصویر نزدیک سود را بهبود بخشند؟ یا بذر را بیفشانند؛ یعنی مثلاً سود را در فرصت‌های رشد سرمایه‌گذاری کنند. با امید بهبود عملکرد و کاستن

از چرخش کارکنان منابع موجود را به آموزش کارکنان اختصاص دهند یا برای رخنه به بازار جدیدی هزینه تبلیغات را بیافزایند؟

برای بیشتر مدیران راهبردی راه حل روشن است؛ مقدار کمی از سود را برای حفظ شور و نشاط اکنون مصرف کنید ولی بیشتر آن را بذرافشانی کنید تا احتمال تأمین بلندمدت افزایش یابد. این منطقی‌ترین روش در انتخاب هدف‌ها است.

برای دست یافتن به موفقیت بلندمدت برنامه‌ریزان استراتژیک معمولاً در هفت حوزه، هدف‌های بلندمدت را تعیین می‌کنند. سودآوری، بهره‌وری، موقعیت رقابتی، بهبود کارکنان، روابط کارکنان، رهبری فناوری و مسئولیت اجتماعی. وجه تمایز هدف خوب و بد چیست؟ کدام ویژگی‌های هدف، شانس دستیابی به آن را افزایش می‌دهد؟ شاید پاسخ این پرسش‌ها در هفت معیاری که در تدوین هدف‌های بلندمدت باید در نظر گرفت نهفته است: قابل قبول، انعطاف‌پذیر، قابل اندازه‌گیری در طول زمان، برانگیزاننده، مناسب بودن، قابل فهم و دست یافتنی.

### قابل قبول بودن

مدیران بیشتر هدف‌هایی را تعقیب می‌کنند که با ادراکات و رجحان سازگار باشد. اگر مدیران هدفشان مورد اعتراض قرار گیرد مثل ترویج یک محصول خوراکی غیر مغذی یا اعتقاد داشته باشند که هدف‌ها نامربوط و ناعادلانه‌اند مثل کاستن از ضایعات برای جبران تخصیص سربار ثابت، ممکن است آن را حذف کنند یا حتی مانع آن شوند. افزون بر این، چند هدف بلندمدت مؤسسه غالباً چنان طراحی می‌شوند که مورد قبول گروه‌های عمده ذینفع خارج از سازمان قرار گیرند. به‌عنوان مثال کوشش‌های جلوگیری از آلودگی هوا که به اصرار سازمان حفاظت محیط زیست صورت می‌گیرد را می‌توان نام برد.

### انعطاف‌پذیری

در صورتی که تغییرات پیش‌بینی شده یا فوق‌العاده‌ای در پیش‌بینی‌های محیطی مؤسسه رخ دهد، هدف‌ها باید قابل تعدیل باشند. البته معمولاً افزایش انعطاف‌پذیری، ویژگی‌های اختصاصی را کاهش می‌دهد. به دلیل همین مشکل، کارکنان ممکن است اعتماد به نفس خود را از دست بدهند؛ زیرا تعدیل هدفی انعطاف‌پذیر بر کار آن‌ها اثر می‌گذارد. برای ایجاد انعطاف‌پذیری و در عین حال به حداقل رساندن اثرات منفی ناشی از آن، یک راه حل این است که به جای تغییر ماهیت هدف در میزان و سطح آن هدف تغییر داده شود. به‌عنوان مثال هدف اداره پرسنل، ارائه آموزش مدیریت برای ۱۵ سرپرست در هر سال در ۵ سال آینده را می‌توان به سادگی با تغییر دادن تعداد سرپرستانی که قرار است آموزش داده شوند تعدیل کرد. برعکس تغییر دادن هدف اداره پرسنل پس از سه ماه حتی با کمک کلیه سرپرستان در کاستن از جراحات مربوط به کار، به میزان ده درصد در هر سال آشکارا عدم رضایت ایجاد خواهد نمود.

### قابل اندازه‌گیری

هدف‌ها باید آنچه را باید به‌دست آورد به روشنی و صراحت و در چارچوب مشخص بیان نمایند. به کار بردن عدد و رقم سوءتفاهم را کاهش می‌دهد. بنابراین هدف‌ها باید در طول زمان قابل اندازه‌گیری باشند. مثلاً هدفی به عبارت «بهبود قابل توجه در بازده سرمایه» بهتر است به صورت «افزایش بازده سرمایه

در خط تولید محصولات کاغذی به میزان حداقل درصد در هر سال و جمعاً ۵ درصد در سه سال آینده» بیان شود.

### بر انگیزاننده

مطالعات نشان داده است که حداکثر بهرهوری کارکنان زمانی است که هدف‌ها در سطحی برانگیزاننده باشند، به اندازه کافی تغییر ایجاد کند، اما نه آنچنان بالا که ناامیدی بیاورد و نه آنقدر پایین که به سادگی قابل انجام باشد. مسئله این است که افراد و گروه‌ها درکشان از «هدف به اندازه کافی بالا» متفاوت است. یک هدف کلی که باعث تکاپوی گروهی می‌شود، گروه دیگر را ناامید می‌کند و در گروه دیگری ممکن است هیچ علاقه‌ای پدید نیآورد.

در این مورد بهترین راه تدوین هدف‌های چندگانه است، به نحوی که هر گروه هدف‌های ویژه خود را داشته باشد. هدف‌های فراگیر همه جانبه غالباً موقعیت‌های خاص را در نظر نمی‌گیرد و باعث خشنودی افراد نمی‌شود. البته تدوین هدف‌های چندگانه مستلزم صرف وقت و درگیری تصمیم‌گیرنده است، اما احتمال موفقیت آن‌ها به‌عنوان نیروی انگیزشی بسیار است.

### مناسب بودن

هدف‌ها باید مناسب مقاصد کلی سازمان که در رسالت آن تصریح شده‌اند باشند. هر هدف مناسب به‌سوی دستیابی به مقاصد سازمان سازگار است. در واقع هدف‌هایی که با رسالت شرکت سازگار نیستند، مقاصد سازمان را ویران می‌کنند. به‌عنوان مثال اگر رسالت سازمان گرایش به رشد باشد، پایین آوردن نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام به عدد ۱ برای بهبود بخشیدن به ثبات به‌عنوان هدف نامناسب و مانع بهرهوری است.

### قابل فهم بودن

مدیران راهبردی در همه سطوح سازمان باید فهم روشنی از آنچه که قرار است به‌دست آورند داشته باشند. آن‌ها همچنین باید درک درستی از معیارهای اصلی که عملکردشان با آن سنجیده خواهد شد داشته باشند. بنابراین هدف‌ها باید به نحوی بیان شوند که برای گیرنده هم مثل تعیین‌کننده آن روشن و قابل فهم باشند. سوءتفاهم‌های ممکن در هدفی چون افزایش بهرهوری واحد کارت‌های اعتباری به میزان ۲۰ درصد طی ۵ سال را در نظر بگیرید. آیا معنای آن افزایش تعداد کارت‌هاست؟ افزایش استفاده از کارت‌های صادره است؟ افزایش حجم کارکنان است؟ به‌دست آوردن سود بهرهوری در هر سال است؟ یا امید به این است که سامانه رایانه‌ای جدید که باید به‌طور خودکار بهرهوری را بالا ببرد، تا سال پنجم مورد تأیید قرار گیرد؟ همچنانکه این مثال ساده نشان می‌دهد هدف‌ها را باید به شکل روشن، معنادار و واضح تدوین نمود.

### دست‌یافتنی

سر انجام دست یافتن به هدف‌ها باید ممکن باشد. گفتن این کار بسی آسان‌تر از انجام دادن آن است. تغییر در محیط‌های دور و عملیاتی، ماهیت پویای عملیات درونی کسب و کار را شدت می‌بخشد. لذا عدم قطعیت پدید می‌آید که دقت مدیریت راهبردی را در تعیین هدف‌های امکان‌پذیر محدود می‌سازد. مثلاً تغییر فاحش نرخ بهره در سال ۱۹۸۰ هدف‌گذاری برای سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۵ را به‌ویژه در

حوزه‌هایی چون پیش‌بینی فروش برای شرکت‌های کالای مصرفی بادوام مثل جنرال موتور و جنرال الکتریک بسیار دشوار ساخت (علی‌احمدی، ۱۳۸۲، ۳۳۵).

در نمونه خوبی از هدف‌های راهبردی بلندمدت در برنامه سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۶ مؤسسه وام و پس‌انداز «هاکی ۳۳» که یک سازمان مالی معتبر در آیوا ۳۴ است مشاهده می‌شود پنج هدف عمده‌هاکی برای این دوره هدف‌های عملکرد سال ۱۹۸۱ و ۱۹۸۲ و نتایج سال ۱۹۸۱ را نشان داده است.

روش‌هاکی با فهرست کیفیت‌های مطلوب هدف‌های بلندمدت کاملاً سازگار است، به‌ویژه هدف‌هایی که انعطاف‌پذیر، قابل اندازه‌گیری و قابل فهم‌اند (پیرس، ۱۳۸۵، ۲۵۷).

سؤال مهمی که برای راهبردشناس‌ها مطرح می‌باشد این است که از چه ارزش‌های ملی باید دولت و مردم دفاع کنند و چه ابزارهایی برای این منظور باید به کار ببرند؟ از آنجایی که اهداف و ارزش‌های ملی به‌طور مثال بقای جمهوری اسلامی، گسترش اسلام، دفاع از مرز و بوم، حفظ تمامیت ارضی کشور، حفظ جان و مال ملت ایران، جلوگیری از تجزیه ملت، افزایش رفاه مادی و بالا بردن کیفیت زندگی همه اقشار اجتماعی و غیره بی‌شمارند و منابع لازم برای رسیدن به آن اهداف و حمایت از آن ارزش‌ها محدود می‌باشند، یکی از دشوارترین و مهم‌ترین تصمیم‌های راهبردی این است که کدامیک از این اهداف و ارزش‌های ملی را باید همیشه در نظر داشت و کدامیک را نادیده گرفت؟ سیاست‌گذاران و سیاست‌مداران مقید هستند که در نظام بین‌الملل رقابتی و غیردوستانه معاصر اقداماتی به عمل آورند که امنیت ملت و کشور ایران به خطر نیفتد و بتوانند به اهداف ملی ایرانیان دستیابی پیدا کنند. آرنولد و لفرز ۳۵ اهداف کشورها را به دو گروه تقسیم می‌نماید: اهداف تملکی ۳۶ و اهداف محیطی ۳۷. اهداف تملکی شامل کوشش‌هایی برای کسب قلمرو برای به‌دست آوردن عضویت دائم در شورای امنیت سازمان ملل برای دستیابی به منابع طبیعی راهبردی و برای برقراری تراز تجاری در رابطه با شرکای بازرگانی خود می‌شود. این اهداف غالباً دارای ماهیت بازی با حاصل جمع صفر بوده و چنانچه یک کشور به این هدف‌ها رسید، کشور دیگری را از رسیدن به همان هدف‌ها محروم می‌سازد. به‌طور نمونه به‌دست آوردن قلمروی خاصی توسط یک کشور به ضرر دیگر کشورها تمام خواهد شد که دیگر قادر نخواهند بود آن قلمرو را به تصرف خود درآورند. اهداف محیطی متفاوت بوده و مربوط به محیط مشترکی هستند که در درون آن کشورها باید فعالیت کنند. تمام ممالک بخشی از جامعه جهانی را تشکیل می‌دهند و قادر خواهند بود که از ترقی روزافزون جهانی صلح، ثبات و رعایت استانداردهای پاکسازی محیط زیست بشری بهره‌مند گردند. ۳۸

---

۳۳- Hockey

۳۴- Iowa

۳۵- wolfers

۳۶- possession goals

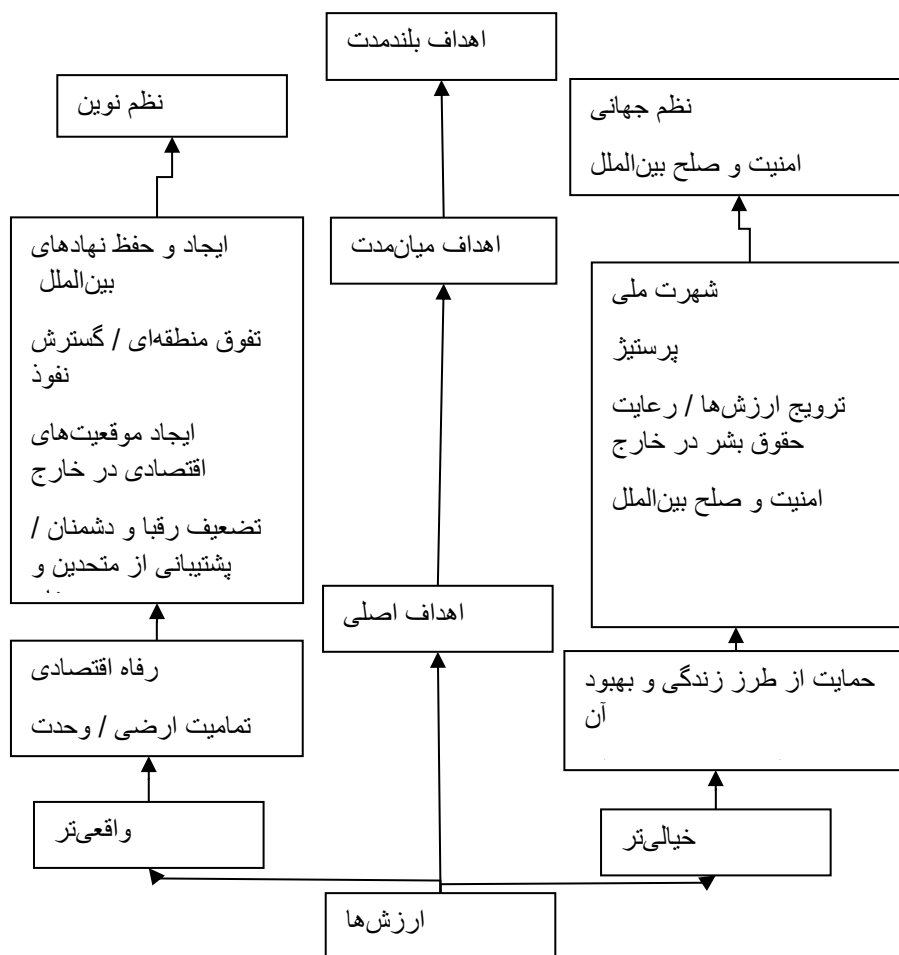
۳۷- Milieu Goals-

۳۸- Arnold Wolfers The Goals Of Foreign Policy In Discord And Collaboration Baltimore Md Johns Hopkins University Press ۱۹۶۲



بسیاری از صاحب نظران امور بین الملل و سیاست خارجی اهداف ملی را به سه دسته درازمدت، میان مدت و اصلی تقسیم بندی می کنند. اهداف اصلی بر دو گروه دیگر پیشی می گیرند و پایه و اساس مرکزی هرم اهداف سیاست خارجی کشورها را تشکیل می دهند. اهداف اصلی عبارت از آن ارزش ها و منافعی هستند که برای آن ها یک کشور حاضر است تا فداکاری ها و از خود گذشتگی های بیشینه ای را از مردم خود تقاضا کند. دفاع از مرزهایش، دفاع از نظام سیاسی اجتماعی و اقتصادی، واپایش مناطق حیاتی راهبردی و وحدت مذهبی یا قومی از مهم ترین اهداف هستند (لطفیان، ۱۳۷۶).

در زیر نمونه ای که ترتیب اهداف را ارائه می دهد، از کتاب هلستی ۳۹ آورده شده است (هلستی، ۱۹۸۸، ۱۲۴).



نمودار ۳-۴: ترتیب اهداف (هلستی، ۱۹۸۸)

می توان اهداف بلندمدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت دوره ای است که بیش از یک سال باشد. از آن نظر این هدف ها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند که تعیین کننده مسیر شرکت هستند. آن ها به

شرکت کمک می‌کنند ارزیابی‌ها را انجام دهد، هم‌افزایی کند، اولویت‌ها را تعیین نماید، امور را هماهنگ کند و برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و واپایش فعالیت‌های شرکت به شیوه‌ای اثربخش عمل نماید. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل سنجش با ثبات معقول و روشن باشند. در سازمان‌های چند ملیتی می‌توان هدف‌ها را بر اساس کل شرکت، هر یک از واحدهای مستقل یا واحدهای وظیفه‌ای تعیین نمود (فرد آر، ۱۳۸۳، ۳۷).

در یک موقعیت تصمیم خاص، هدف کلان برای سلسله مراتب اهداف بنیادی و شبکه اهداف مقطعی نهایی یکسان است. هدف کلان در واقع دلیل تعلق خاطر به موقعیت تصمیم را توصیف نموده و گستره دغدغه‌ها را تعریف می‌کند.

خوشبختانه شناسایی هدف بنیادی کلان در بسیاری از زمینه‌های تصمیم نسبتاً آسان است. هدف بنیادی کلان در موقعیت تصمیم سرمایه‌گذاری مالی، کسب درآمد و در زمینه تصمیم درمان پزشکی، بهبود بیشتر و در زمینه تصمیم مذاکره، رسیدن به توافقی رضایت‌بخش است. در بسیاری از موارد هدف بنیادی کلان را می‌توان به سادگی و از طریق مرور فهرست اهداف به‌دست آورد.

هدف بنیادی کلان می‌تواند ترکیبی از چند هدف بنیادی باشد. مثلاً هدف کلان در مسئله آلودگی هوا می‌تواند با عبارت کمینه‌سازی اثرات بر سلامتی زیست محیطی و هزینه‌ها تبیین شود. بنابراین تهیه رده‌بندی‌هایی برای اهداف بنیادی مشخص‌تر سودمند خواهد بود. مثلاً می‌توان آن‌ها را بر حسب نوع اثرات اعم از زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی یا ذینفعانی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند، رده‌بندی کرد. پس از آنکه فهرست اهداف بنیادی را به چندین طبقه تقسیم کردید، شناسایی اهداف ویژه موجود در فهرست مربوط به هر یک از رده‌ها آسان خواهد بود. اگر تعداد اقدام‌های موجود در فهرست اهداف در یک رده خاص متعدد یعنی بیش از چهار مورد باشد بهتر است آن را به زیرگروه‌هایی تقسیم کرده و فرآیند مذکور را تکرار نمایید. این فرآیند می‌تواند برای تعیین اهدافی که در سلسله مراتب اهداف در سطوح بالاتر قرار دارند و نیز برای تعیین هدف بنیادی کلان، ساختاری اساسی فراهم آورد (کینی، ۱۳۸۱، ۱۰۸).

ویژگی جالب توجه اهداف جدید آن است که به نظر می‌رسد همگان از آن‌ها حمایت می‌کنند. گرچه فقط شمار اندکی از معانی این اصطلاحات آگاهی دارند، این امر قابل درک است. اول اینکه اصطلاحات انسانی و همه جانبه چنان وسوسه‌انگیزند که کسی نمی‌تواند خود را مخالف آن‌ها بداند و احمق و بی‌شعور به نظر نرسد. دوم اینکه با توجه به این امر که هدف این غایات جدید فراتر رفتن از غایات کوتاه‌بینانه اقتصادی و دستیابی به اهداف بزرگتر اجتماعی و سیاسی است، بنابراین وجود ابهام‌هایی چند در هدف اجتناب‌ناپذیر است. تلاش‌هایی به منظور شفاف‌تر ساختن این اهداف صورت گرفته است؛ از جمله می‌توان به ایجاد شاخص توسعه انسانی در برنامه توسعه سازمان ملل اشاره کرد ولی این شاخص‌ها نیز ناگزیر به دلیل دل‌به‌خواه بودن مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. با وجود این حتی در این مورد هم می‌توان گفت بهتر است غایت فراگیر مناسب و درستی ولو تا حدودی دل‌به‌خواه داشته باشیم تا اینکه غایت ما کاملاً مشخص ولی به لحاظ اخلاقی غیر قابل دفاع باشد (جرالد، ۱۳۸۲).

مجموعه اهداف بنیادی باید دارای این ویژگی‌ها باشند:

اساسی تا پیامدها را بر حسب دلایل بنیادی تعلق خاطر به موقعیت تصمیم بیان دارند.

وایش پذیر تا تنها به پیامدهایی پردازد که از انتخاب گزینه‌های موجود در زمینه تصمیم تأثیر پذیرند. کامل تا همه ابعاد اساسی ناشی از گزینه‌های تصمیم را در برگیرند. سنجش‌پذیر تا اهداف را به دقت تعریف کرده و درجه تحقق آن‌ها را مشخص نمایند. عملیاتی تا با توجه به محدودیت زمانی و گستره فعالیت‌ها جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل را عقلایی کنند. تجزیه‌پذیر تا بررسی جداگانه اهداف متفاوت در تحلیل را ممکن سازند. غیرزاید تا از دوباره شماری پیامدهای ممکن اجتناب شود. موجز تا تعداد اهداف مورد نیاز برای تحلیل تصمیم تا حد امکان کاهش یابد. قابل فهم تا تولید و تبادل بینش‌ها برای راهبرد فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل شود (کینی، ۱۳۸۱، ۱۱۵).