

الگوهای مناسب، در یکپارچه سازی مدل های مدیریت استراتژیک و تأمین اهداف سند چشم انداز

سید محمد اعرابی^۱

محرم رزمجوی^۲

چکیده:

فرایند مدیریت استراتژیک و یا به عبارت دیگر، مدیریت سیاست گذاری در سطح ملی نیز همانند فرایند مدیریت استراتژیک در سطح بنگاه، شامل سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل می شود، هر چند در نحوه اجرای هر کدام از این سه مرحله در سازمان ها و سطوح مختلف، تفاوت هایی نیز وجود دارد. فرایند مدیریت استراتژیک با تعریف چشم انداز و مأموریت سازمان آغاز می شود؛ این چشم انداز و مأموریت، در واقع راهنمای عمل اجرای استراتژی های مختلف به شمار می روند. چشم انداز در واقع آینده مطلوبی را برای یک سازمان ترسیم می کند. و در ادبیات مدیریت، یکی از لوازم رهبری شناخته شده است؛ از این رو رهبرانی می توانند مجموعه هایشان را به طور مؤثر هدایت کنند و از اتلاف منابع و حرکت های نا هماهنگ جلوگیری کنند که یک چشم انداز روشن داشته و این چشم انداز را به مجموعه ها منتقل کرده باشند و مجموعه شان را بر اساس آن هدایت کنند. این رهبری، در همه سطوح سازمانی و ملی مطرح است. در متن یا سند چشم انداز، اهداف کلی ترسیم می شود و سپس راهبردهایی برای رسیدن به این اهداف طراحی و اجرا می شود. برای تأمین اهداف مندرج در سند هر چشم انداز ضرورت دارد که هر سه مرحله مدیریت استراتژیک به دقت و درستی طراحی و اجرا شود. در این مقاله سعی شده است با بررسی اجمالی مراحل مدیریت استراتژیک و مدل های مورد استفاده در هر کدام از این مراحل، یک هماهنگی و یکپارچگی بین فرایند مدیریت استراتژیک و تأمین اهداف سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران برقرار شود. واژگان کلیدی: چشم انداز، بررسی محیط، تدوین استراتژی (راهبرد)، اجرای استراتژی، کنترل استراتژی.

مقدمه

هر چند که کشور ایران به لحاظ داشتن برنامه های بلند مدت توسعه، سابقه ای ۶۰ ساله دارد (اولین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران در سال ۱۳۲۷ اجرا شده است). اما اندیشه داشتن چشم انداز به سال های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی بر می گردد. این امر، به دلیل وقوع جنگ تا سال ۱۳۷۵ محقق نشده بود تا این که در سال ۱۳۷۵ هیأت دولت، سازمان برنامه و بودجه وقت را ملزم کرد تا نسبت به تدوین چشم انداز توسعه کشور اقدام کند. در ابتدا چشم اندازی تحت عنوان "برنامه ایران ۱۴۰۰" تدوین شد که بعد ها به دلایل مشکلات و مسائل خاص، به مرحله اجرا نرسید. سرانجام با مطرح شدن مجدد بحث داشتن چشم انداز در سال ۱۳۸۱ در هیأت دولت و مجمع

^۱. عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

^۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

تشخیص مصلحت نظام، چشم انداز ۲۰ ساله کشور تهیه و تدوین شد. این برنامه از سال ۱۳۸۴ به اجرا گذاشته شده است. هم چنین ۴ برنامه ۵ ساله توسعه در راستای این چشم انداز و در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تا سال ۱۴۰۴ تدوین شده است. این چشم انداز، مهم ترین سند توسعه‌ای و در واقع سند بالا دستی برنامه های توسعه کشور به شمار می رود. جمهوری اسلامی ایران، در چشم انداز بلند مدت در افق ۱۴۰۴، کشوری است با ویژگی های زیر:

- توسعه یافته، مردم سالار، دارای عدالت اجتماعی، آزادی های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان ها
- برخوردار از دانش پیشرفته و توانا در تولید علم
- امن، مستقل، مقتدر
- جامعه ای برخوردار از سلامت، رفاه و داشتن امنیت اجتماعی
- توزیع مناسب درآمد و فرصت های برابر
- داشتن محیط زیست فعال
- دست یافته به جایگاه اول اقتصاد منطقه قفقاز، خاور میانه، شمال آفریقا و همسایگان (۲۸ کشور)
- الهام بخش و فعال و مؤثر در جهان اسلام
- تعامل سازنده با جهان بر اساس عزت، حکمت و مصلحت

بعد از این توضیح مختصر در مورد سند چشم انداز کشور بهتر است با بررسی فرایند مدیریت استراتژیک، الگوهای مناسب در جهت تحقق اهداف سند چشم انداز معرفی شوند.

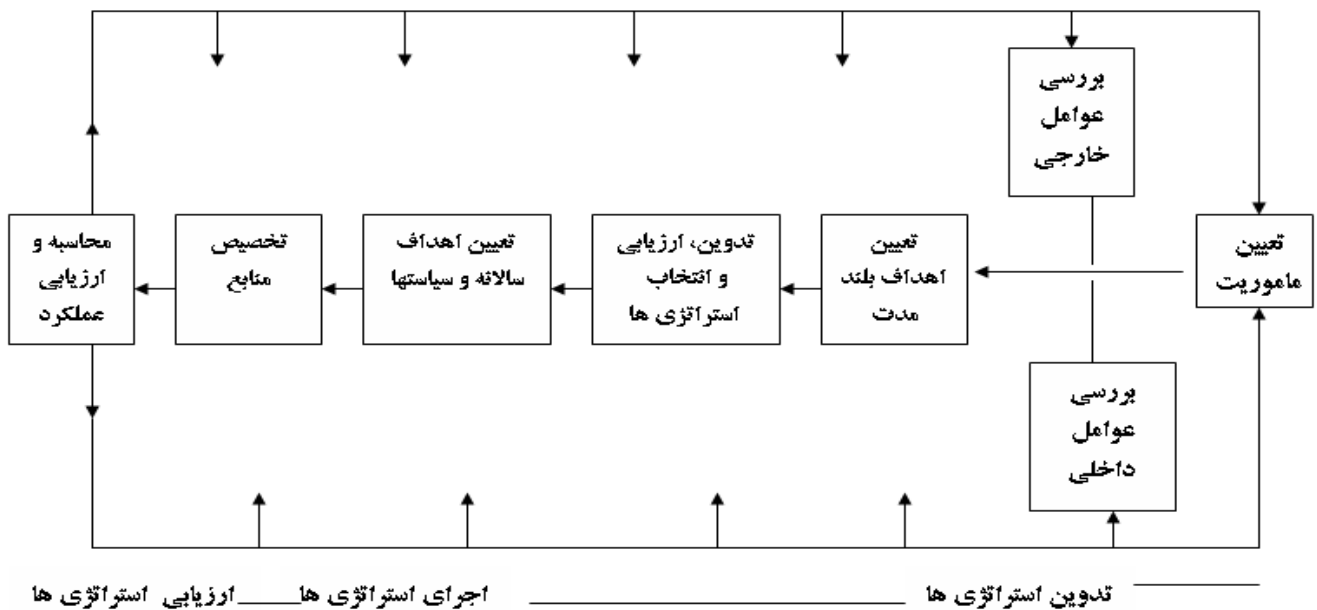
الگوی جامع مدیریت استراتژیک

در نمودار شماره یک، الگوی جامع مدیریت استراتژیک ارائه شده است. همانگونه که در نمودار نیز مشخص است، این فرایند با تعیین مأموریت^۱ سازمان آغاز می شود. "بیانیه مأموریت سازمان" عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان دیگر متمایز می شود و آن بیان کننده "علت وجودی" سازمان است. اصولاً مأموریت سازمان -که به شیوه روشن بیان گردد- می تواند هدف های بلند مدت را تعیین و استراتژی ها را تدوین نماید. برخی از سازمان ها برای مأموریت و چشم انداز های سازمان دو سند تهیه می کنند. اگر در بیان مأموریت سازمان، تلاش شود به این پرسش پاسخ داده شود: "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" در سند مربوط به چشم انداز های سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: "ما می خواهیم چه بشویم؟"

چشم انداز تعریف شده برای یک کشور، همانند چشم انداز سازمان ها و شرکت ها نشان دهنده آمال و آرزوهای ساکنان آن کشور است. چشم انداز ها، مستقل از دامنه و گستره ای که در ابعاد مختلف زندگی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی هر نظامی در بر می گیرند، همواره افق های نوین و متفاوتی بسیار فراتر از دیدگاه های کوتاه مدت، میان مدت و حتی بلند مدت متعارف را پیش روی برنامه ریزان می گشایند و تهدید ها و فرصت هایی حتی فراتر از یک نسل را برای گریز از انتخاب های نادرست و تمرکز همه جانبه امکانات، استعداد ها و اقتدار یک ملت در جهت تحقق خواسته های مشخص آشکار می کنند.

^۱ . Mission

بازخورد



نمودار شماره ۱: الگوی جامع مدیریت استراتژیک, (آرفرد، ۱۳۷۹: ۴۳)

اگر چه در شرایط ملی، منطقه ای و بین المللی متفاوت، عوامل مؤثر بر شکل گیری یک چشم انداز توسعه متفاوت است، اما در یک جمع بندی کلی می توان گفت چشم انداز توسعه یک کشور عبارت است از:

۱. ترکیبی از آرمان ها و ویژگی های جامعه ایده آل یک ملت (حقوق اساسی یک ملت)

۲. شرایط اقتصادی - اجتماعی موجود

۳. تحولات بین المللی و منطقه ای و ویژگی های اقتصادی و فناوری فضای جهانی، تصویر قابل قبول، منطقی و در عین حال جاه طلبانه جامعه آینده و مراحل دستیابی به آن را به نمایش می گذارد.

اگر چه تحقق هر چشم اندازی از وضع موجود و حال آغاز می شود، ولی تدوین چشم انداز ها، همواره با این پیش فرض آغاز می شود که تحولات ساختاری، شکل گیری شرایطی کاملاً متفاوت از وضع موجود در دوره زمانی یک چشم انداز، امکان پذیر و به اندازه کافی امید بخش و برانگیزاننده است. معمولاً دو تعریف برای چشم انداز متصور است: یکی این که چشم انداز بر اساس پیش بینی تدوین شود. پیش بینی یعنی در زمان حال بتوان آینده را ترسیم کرد. به این ترتیب که امکانات و ظرفیت های موجود بررسی می شود و با توجه به آن ها آینده ای تصویر می شود که به آن آینده چشم انداز گفته می شود. در روش دوم - که آینده نگری یا رویکرد آینده نگری در تدوین چشم انداز است - ما در آینده ایستاده ایم و به منظور حل نارسایی های حال، برای رسیدن به چنین آینده ای می اندیشیم. به نظر می رسد سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران با رویکرد دوم تنظیم شده است. چشم انداز تصویر ذهنی است از چگونگی بودن در آینده، این تصویر یک تصویر پویا است. چشم انداز، یک هدف مشترک ملی برای آینده بهتر، زیباتر و جذابتر است. این هدف الهام بخش تحرک یک کشور می شود.

ویژگی دیگر چشم انداز این است که هنگامی که روشن تنظیم شود، می تواند معیارهایی بدهد که به چه میزان در جهت مطلوبش حرکت می کند، از این رو، لازم است چشم انداز روشن تهیه شود. با توجه به موارد ذکر شده

می توان گفت لازمه یک نگاه فعال و آینده ساز، حرکت بر پایه مدیریت چشم انداز است که بر عناصر و مراحل زیر متکی است:

۱. تحلیل محیط ملی و شناخت وضع موجود و عوامل آن با استفاده از مدل های استراتژیک SWOT و

PEST

۲. تحلیل محیط بین المللی

۳. ترسیم چشم انداز، اهداف کلی و تدوین استراتژی هایی برای رسیدن به این اهداف

تحلیل محیط ملی

در مرحله تحلیل و شناخت محیط ملی به منظور بررسی وضعیت فعلی کشور و مشخص کردن نقاط قوت و ضعف و هم چنین فرصت ها و تهدیدهای ممکن، می توان از مدل های استراتژیک که برای تحلیل محیط کلان سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرند، کمک گرفت. در این قسمت مدل شناخته شده PEST برای تحلیل محیط کلان کشور ذکر می شود؛ اما قبل از آن بهتر است مشخص شود که مدل "بررسی" محیط کلان کشور می تواند از چه نوعی باشد. نمودار شماره ۲ نشان دهنده مدل بررسی "دفت و ویک" است. دفت و ویک در مورد نحوه بررسی محیط توسط سازمان ها مدلی ایجاد کرده اند که بر اساس دو بعد، فرض سازمان در مورد قابل تحلیل و یا غیر قابل تحلیل بودن محیط و میزان دخالت سازمانی قرار دارد. بر اساس ترکیب های مختلف این دو بعد چهار روش بررسی محیطی به وجود می آید.

غیر قابل مفروضات قابل تحلیل	نگرش غیر مستقیم	قانونمند کردن (تجربه و آزمایش)
	نگرش شرطی	کشف (بررسی و تحقیق)

فعال میزان دخالت 'نفع‌آلی

نمودار شماره ۲، مدل های بررسی از نظر دفت و ویک،

به نظر می رسد در تحلیل محیط کلان کشور باید فرض شود که محیط قابل غیر قابل تحلیل بوده (به دلیل شدت و پیچیدگی تغییرات) اما در بررسی محیط باید به صورت فعال برخورد کرد. در این صورت می توان از روش و یا مدل "قانونمند کردن"^۳ استفاده کرد. قانونمند کردن هنگامی به وجود می آید که احساس می شود محیط سازمان غیر قابل تحلیل است. در این زمان این مدل به صورت فعال به محیط وارد می شود تا بر اتفاقات و نتایج تأثیر بگذارد. نیاز های

^۱ . Environment Scanning

^۲ . Daft and Weick

^۳ . Enactment

اطلاعات آن هایی هستند که برای آزمون محیط مورد نیاز هستند. این نیازها می توانند شامل شناسایی حوزه هایی برای دخالت مفید و ثمر بخش باشند.

تحلیل PEST

تحلیل PEST چارچوبی است که مشاوران استراتژی، برای بررسی محیط کلان بیرونی مورد استفاده قرار می دهند که شرکت در آن محیط فعالیت می کند. PEST حروف اقتصادی واژه های « سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی » است.^۱

عوامل PEST در ایجاد ارزش فرصت های یک استراتژی نقش مهمی ایفا می کنند؛ با این حال آن ها معمولاً از کنترل شرکت خارج بوده و به صورت طبیعی به عنوان تهدید یا فرصت ذکر شوند. باید توجه داشت که عوامل کلان اقتصادی می توانند برای قاره ها، کشورها و یا حتی مناطق مختلف متفاوت باشند؛ بنابراین تحلیل PEST باید برای هر کشور انجام شود.

علاوه بر مدل بالا، مدل هایی وجود دارند که نشان دهنده برتری رقابتی یک کشور هستند. با توجه به اهداف ذکر شده در سند چشم انداز، مشخص است برای تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی در منطقه، باید به عامل صادرات اهمیت بالایی داد. به نظر می رسد در تدوین سند چشم انداز در بحث برتری های نسبی بیشتر به برتری های سنتی؛ هم چون داشتن جمعیت زیاد اشاره شده است. در این قسمت با معرفی مدل "الماس پورتر"^۲ مشخص می شود که در عصر کنونی عواملی غیر از عوامل سنتی برای داشتن مزیت رقابتی مطرح هستند.

مدل الماس پورتر برای مزیت رقابتی کشورها^۳

الماس مایکل پورتر، برای بررسی مزیت رقابتی کشور مدلی را پیشنهاد می کند که برای درک وضعیت رقابتی یک کشور در رقابت جهانی کمک کننده باشد. این مدل هم چنین می تواند برای بررسی مزیت رقابتی مناطق جغرافیایی عمده مورد استفاده قرار گیرد. (آمایش سرزمین)

مزیت های سنتی کشور^۴

تئوری اقتصادی به صورت سنتی، عوامل زیر را برای مزیت نسبی مناطق یا کشور ها ذکر می کند؛

۱. زمین
۲. موقعیت
۳. منابع طبیعی (معدنی و انرژی)
۴. نیروی کار

^۱ . Political, Economic, Social, Technological

^۲ Porter Diamond

^۳ . Porter,s Diamond Model

^۴ . Traditional Country Advantage

از آن جایی که تغییر دادن این ۵ عامل به سختی امکان پذیر است، این عوامل را غیر فعال و یا "به ارث رسیده"^۱ می نامند.

"خوشه ها"^۲

طبق نظر پورتر، رشد پایدار صنعت بر اساس عوامل ذکر شده موروثی به سختی انجام می شود. و فور چنین عواملی حتی می تواند مزیت رقابتی را کاهش دهد. پورتر در عوض مفهوم خوشه ها را مطرح می کند. این خوشه ها در واقع گروهی از شرکت ها، عرضه کنندگان، صنایع مرتبط و مؤسساتی هستند که در موقعیت های ویژه ای مانند وجود منابع طبیعی کافی بوجود می آیند. این خوشه ها می توانند به سه طریق زیر بر قدرت رقابتی اثر بگذارند:

۱. این خوشه ها می توانند بهره وری شرکت های موجود را در خوشه افزایش دهند.

۲. آن ها می توانند نوآوری ایجاد کنند.

۳. آن ها می توانند در زمینه فعالیتی خودشان کسب و کار های جدید ایجاد کنند.

برخی از خوشه های معروف در جهان عبارتند از: دره سیلیکون در آمریکا (در زمینه رایانه)، روتردام هلند (در زمینه لجستیک)، هند، بنگلور (تأمین نرم افزار از خارج)، هالی وود در آمریکا (در زمینه فیلم سازی) و پاریس در فرانسه (در زمینه مد).

بر اساس نظر پورتر، از آن جایی که مزیت رقابتی کشور ها تابعی از ۴ عامل پیشرفته مرتبط به هم و فعالیت های بین شرکت ها در این خوشه ها است، دولت ها می توانند بر این عوامل و روابط به صورت "فعالانه"^۳ اثر بگذارند. این ۴ عامل عبارتند از:

۱. استراتژی، ساختار و رقابت شرکت

۲. شرایط تقاضا

۳. صنایع مرتبط و حمایت کننده

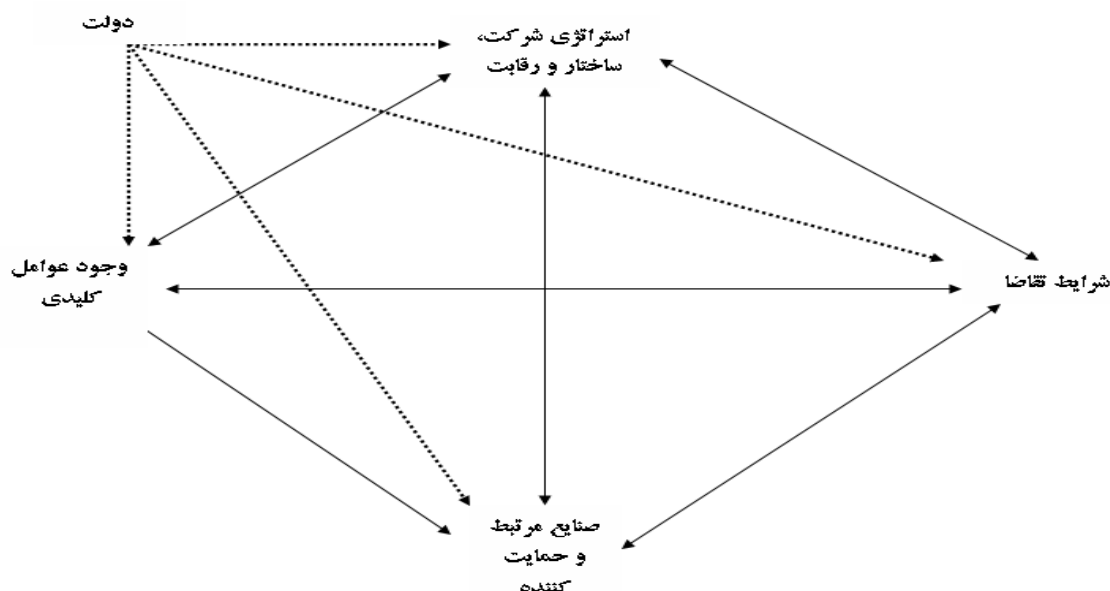
۴. وجود عوامل کلیدی

این عوامل و ارتباط بین آن ها در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است. همانگونه که در نمودار نیز مشخص است، دولت در ارتباط دادن این عوامل نقشی کلیدی ایفا می کند. در واقع دولت نقش یک کاتالیزور و ایجاد کننده چالش را ایفا می کند. دولت باید شرکت ها را تشویق کند تا سطح آمال و عملکرد رقابتی خود را افزایش دهند.

^۱ . Passive(inherited)

^۲ . Clusters

^۳ . Pro-active



نمودار شماره ۳: مدل الماس پورتر برای مزیت رقابتی کشورها

تحلیل محیط بین الملل

برای بررسی روند تحولات جهانی در سال‌هایی که در پیش رو است، لازم است متغیرهای کلیدی و ماندگار در راهبرد تحولات جهانی مورد شناسایی قرار گرفته و جایگاه و شدت اثرگذاری هر یک از آن‌ها در شکل‌گیری نظم جهانی و به ویژه در عرصه مسائل اقتصاد جهانی مورد ارزیابی قرارگیرد. به طور کلی متغیرهای اصلی در روند تحولات جهانی را می‌توان در چند محور اساسی جست و جو نمود:

۱. تغییرات جمعیتی جهان
۲. منابع طبیعی (مانند انرژی)
۳. روند پیشرفت فناوری
۴. عصر اطلاعات
۵. روند همگرایی و جهانی شدن اقتصاد
۶. تعارضات و تنش‌های بین‌المللی
۷. حاکمیت‌های ملی و بین‌المللی
۸. فرآیند توزیع قدرت (یا توازن آن)

روند تغییرات در هر کدام از این ۷ حوزه به اندازه‌ای سریع بوده که می‌توان گفت در هر کدام از این حوزه‌ها انقلابی رخ داده و لازم است که فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تغییرات این عوامل به دقت بررسی شود.

ترسیم چشم انداز مطلوب، اهداف کلی و تدوین استراتژی‌هایی برای رسیدن به این اهداف

با در نظر داشتن عوامل و مدل‌های ذکر شده می‌توان چشم انداز مطلوب را برای کشور ترسیم کرده و با مشخص کردن اهداف کلی آن، استراتژی‌هایی را در جهت نیل به اهداف مندرج در چشم انداز تدوین کرد. ویژگی‌های کلی چشم انداز ۲۰ ساله ایران چهار مورد است. یکی این که دوره زمانی مشخصی برای آن متصور است (۲۰ سال)، دیگر

این که چشم‌انداز امکان‌پذیر باشد که به نظر می‌رسد با توجه به توانایی‌های موجود در صورت برنامه‌ریزی‌های صحیح، امکان‌پذیر است. (با توجه به بررسی‌های کارشناسی که ظرف چند سال در دولت صورت گرفته است) چشم‌انداز باید امیدبخش باشد که این گونه نیز هست، برای این که تصویری آرمانی از زندگی مطلوب را به یک فرد ایرانی ارائه می‌دهد؛ آخرین ویژگی این است که این چشم‌انداز و اهداف ذکر شده در سند آن در مردم و مسئولان انگیزه ایجاد می‌کند.

هدف‌ها و سیاست‌های کلی

هدف‌ها و سیاست‌های کلی چشم‌انداز بلند مدت جمهوری اسلامی ایران، مضامینی هستند که از یک طرف بر محورهای اساسی یاد شده تکیه دارند و از سوی دیگر پدید آورنده الزام‌ها و راهبرد‌های معطوف به بهره‌برداری مطلوب از فرصت‌های پیش روی کشور به شمار می‌روند. به بیان دیگر، هدف‌ها و سیاست‌های کلی حلقه‌ای مفصل و هم‌پیوندی پسین و پیشین، فرایند برنامه‌ریزی (محورهای اساسی با الزام‌ها و راهبرد‌ها) هستند. این هدف‌ها و سیاست‌ها عبارتند از:

- استقرار رشد پیوسته و پایدار همراه با ثبات
- تبدیل اقتصاد ایستا و غیر قابل انعطاف کنونی به اقتصادی پویا و انعطاف‌پذیر
- ایجاد شرایط مناسب برای افزایش بهره‌وری و تحقق رقابت‌پذیری در عرصه‌های اقتصاد کشور
- زمینه‌سازی برای گسترش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی و تقویت پیوند دو سویه خردمندان، بالنده و متقارن با اقتصاد جهانی
- فرایند سازی تبدیل عرصه‌های کشاورزی، صنعت و خدمات اقتصاد مبتنی بر منابع طبیعی به اقتصادی متنوع، متکی به دانش و دانایی، سرمایه‌انسانی و فناوری‌های نوین
- ایجاد فضای مناسب برای رشد فعالیت‌های نوآورانه و ظرفیت‌های فنی و کارآفرینی
- تأمین حقوق مدنی و دسترسی به فرصت‌های برابر، برای افراد جامعه و احترام به نهادهای شدن حقوق معنوی افراد
- پرورش انسان دین‌باور، آگاه، انعطاف‌پذیر و ماهر، با توانمندی‌های مشارکت و فعالیت در فضای نوین رقابتی و نوآوری در حال تغییر
- فرایند سازی تبدیل دولتی متکی به منابع نفت، تمرکزگرا با سامانه غیر کارآمد، به دولتی خردمند، آینده‌نگر، توانمند ساز، شفاف و پاسخگو
- ایجاد شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناسب در راستای افزایش کیفیت زندگی، رفع فقر و حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و تحقق عدالت اجتماعی
- افزایش نقش و جایگاه زنان در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور
- مشارکت همه جانبه سرمایه‌انسانی عظیم کشور از جمله جوانان و متخصصین داخل و خارج در توسعه کشور
- پی‌ریزی سامانه کارآمد ساختار سیاسی و محیط حقوقی متناسب با رشد و توسعه پایدار کشور

- پایدار سازی فرایند توسعه با تکیه بر حفاظت از محیط زیست و بهره برداری عقلانی از منابع
- تقویت شرایط امنیت و اقتدار ملی با تکیه بر رشد اقتصادی، مشارکت سیاسی، تمرکز زدایی و تعادل منطقه ای

اجرای استراتژی های تدوین شده برای تأمین اهداف چشم انداز

تدوین موفقیت آمیز استراتژی، نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آن ها را تضمین کند. همیشه انجام دادن کار ها (اجرای استراتژی) از گفتن آن چه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکل تر است. اگر چه اجرای استراتژی با تدوین استراتژی رابطه ای گنگ و ناشناخته دارد، ولی اصولاً این دو، تفاوت زیربنایی دارند. زیرا نحوه اجرای استراتژی می تواند یک تصمیم استراتژیک مناسب را بی اثر کند یا یک انتخاب نه چندان مناسب را موفق از آب درآورد؛ از این رو فرایند های اجرا برای شناخت امتیازات راه چاره های استراتژیک موجود را باید مورد بررسی قرار داد. در حقیقت هنگام فراهم ساختن یک محیط سازمانی مناسب با استراتژی ها، فضای سازمانی عنصر خیلی مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. تغییراتی که در ساختار سازمان و سیاست های آن انجام خواهد شد، به فضایی نیازمند است که آن را پشتیبانی کرده و استحکام بخشد. به عبارت دیگر سازمان باید به طور یکپارچه مورد بررسی قرار گرفته و فرهنگ سازمانی با استراتژی تطبیق داده شود.

در میان این تلاش ها نباید فراموش کرد که سبک رهبری و ویژگی های مدیران عالی، نقشی مرکزی بر عهده دارد. نکته دیگر این که در مورد شرکت های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی، اصول، مفاهیم و ابزار های تدوین استراتژی تفاوت چندان زیادی نمی کنند. ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان ها، اجرای استراتژی بسیار متفاوت است. کوتاه سخن آن که، یک مؤسسه تنها با دارا بودن یک استراتژی خوب نمی تواند موفق باشد و اهداف خود را نیز نمی تواند تحقق بخشد؛ بلکه به وجود آوردن سامانه هایی برای اجرای استراتژی ها به گونه ای مؤثر و آسان سازی اجرا ضرورت دارد.

عناصر هماهنگی استراتژیک در فرایند اجرا

اگر تأمین هماهنگی با محیط تغییر استراتژی ها را ایجاب کند، بین واحد های مختلف سازمان یک مشکل هماهنگی پدید می آورد؛ زیرا اجرای موفق یک استراتژی، به پشتیبانی یکپارچه سازمان از آن بستگی دارد؛ در صورت عدم تحقق بخشیدن به این چنین پشتیبانی و هماهنگی، استراتژی ناموفق مانده و شاید در پایان دادن به حیات سازمان نقش مهمی را ایفا کند. برای هماهنگی استراتژیک در داخل مؤسسه می توان هفت عنصر را نام برد که در میان آن ها تأثیر متقابل و وابستگی وجود دارد، این هفت عنصر عبارتند از:

استراتژی: یک سری از فعالیت های هدفمند و تخصیص منابع به آن ها، برای بهبود وضعیت و موقعیت خویش در داخل بازار خود و کسب برتری رقابت.

ساختار: نمودار سازمانی که نشان می دهد چه کسی به کدام شخص اطلاعات خواهد داد و وظایف چگونه تقسیم شده است.

سامانه ها: بیانگر چگونگی انجام کارهای روزانه مؤسسه، جریان و فرایند هایی از قبیل سامانه جریان اطلاعات، سامانه بودجه بندی سرمایه، فرایند ساخت، سامانه کنترل کیفیت و سامانه ارزیابی موفقیت.

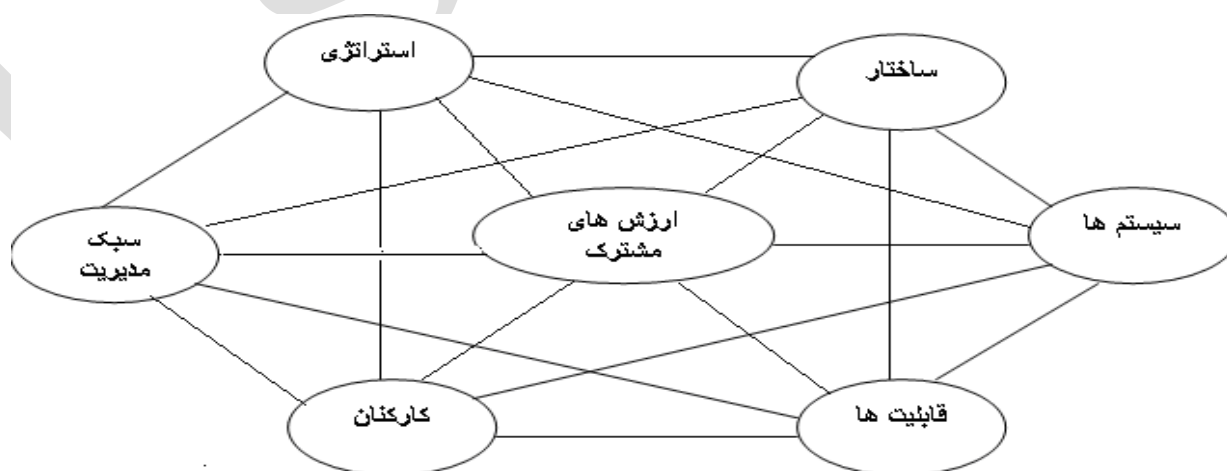
سبک یا شیوه مدیریت: منظور از سبک مدیریت مواردی است که مدیریت هنگام انجام امور و یا در اثنای به میان گذاشتن رفتار های خود به آن ها اهمیت می دهد،(در این جا منظور سخنان مدیریت نبوده، بلکه رفتار هایی است که انجام می دهد)

کارکنان: منظور از کارکنان انسان هایی هستند که داخل سازمان قرار دارند.(در این جا منظور عنوان شدن شخصیت تک تک افراد نبوده، بلکه ویژگی های جمعیت شناختی آنان به طور یکپارچه منظور است)

ارزش های مشترک: فرای اهداف ساده سازمان، اندیشه، احساس و عقاید مشترکی که از طرف اکثریت کارکنان قسمت شده است.(همه در آن سهیم هستند)

قابلیت ها (مهارت ها): قابلیت های سازمانی برگرفته از عناصر بالا بوده و قدرتی است که مؤسسه به طور یکپارچه داراست.

تمامی این عناصر و تناسب بین آن ها را می توان به صورت زیر بر روی یک نمودار نشان داد. همانگونه که در نمودار شماره ۴ نیز مشخص است، اجرای استراتژی ها تنها با توجه به استراتژی و ساختار کافی نیست. برای اینکه بتوان استراتژی های نوین را به گونه ای موفق اجرا کرد، مؤسسه به عنوان یک سامانه فرهنگی تعریف شده و لازم است اشخاص کلیدی، گروه، واحد و فرایند هایی که ایژن سامانه فرهنگی را به حرکت درآورد، تثبیت شود. اگر این واحد و فرایند ها به جهتی یکسان میل کرده و با همکاری با یکدیگر بتوانند به حرکت درآیند، گفته می شود که مؤسسه به لحاظ استراتژیک سازماندهی شده است. در غیر این صورت هر واحد و فرایند به جهتی جداگانه میل کرده و در کنار عدم تحقق بخشیدن به اهداف استراتژیک، با مشکلاتی مواجه خواهد شد که واحد های متفاوت شده از هم به وجود آورده اند.



نمودار شماره ۴: عناصر هماهنگی استراتژیک (منبع: مدیریت استراتژیک، امیر کبیری، ص ۲۰۵)

رهبری استراتژیک

سازمان ها برای رقابت کردن در بازار های جهانی، نیاز به داشتن رهبری قوی و اثربخش دارند. این امر شامل فرایند فعال ایجاد و اجرای استراتژی های درست می شود. رهبر استراتژیک، فردی است که در فرایند مدیریتی مسئول است که تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیکی یک مؤسسه و یا واحد استراتژیک بازرگانی را در بر می گیرد. آنان به طور معمول مدیر عالی و متخصصان مربوط با موضوع هستند و بیشتر به عنوان استراتژیست یا استراتژی پرداز نامیده می شوند.

« هنری مینتزبرگ »^۱ در معنایی کلی، از سه مدل استراتژی مختلف و هم چنین سبک رهبری مربوط به آن بحث می کند که عبارتند از:

۱. **مدل مالک مؤسسه (کار آفرین):** یک رهبر قوی وجود دارد که مؤسس به شمار می آید یا مؤسسه را از نیاکان خود تحویل گرفته است؛ او جسورانه رفتار می کند؛ کم و بیش تصمیمات خطر پذیر می گیرد؛ تمایلی قوی به مستقل بودن دارد؛ در موضوع تأسیس شرکت و یا ادامه دادن به فعالیت آن، تا حد زیادی اصرار می ورزد؛ بزرگی (ا اندازه مؤسسه) او را تحت تأثیر قرار نمی دهد.

۲. **مدل انطباق پذیری:** به این مدل، مدل علمی در داخل به هم آمیخته یا در هم برهمی نیز گفته می شود. رهبر در این مدل، با محیط به عنوان قدرتی قابل کنترل روبه رو می گردد و در مقابل یک وضعیت معین با مذاکره با محیط خویش کنش نشان می دهد؛ به طور مداوم در حالت دفاعی قرار می گیرد. با نشان دادن انطباق با تغییرات گام های رمنده بر می دارد و در مقابل فعالیت های رقبا تدابیری اتخاذ می کند.

۳. **مدل برنامه ریزی:** مدل برنامه ریزی یک مدل رهبری با قدرت است. مدل مالک مؤسسه در حین اعتماد به داوری ها، مدل انطباق پذیری در حین انتظار به شکل گیری آینده و مدل برنامه ریزی اجرا کننده حرفه ای علم مدیریت است.

اما رهبر استراتژیک در مفهوم حقیقی خود، هم چنان که در مدل برنامه ریزی است، باید یک رویکرد منظم و تجزیه و تحلیل کننده ارائه کند. به عبارت دیگر، مدیر استراتژیک باید دارای دیدگاه (Vision)^۲ باشد. یک مدیر دارای دیدگاه دارای ویژگی های زیر است:

- بر روی فلسفه مؤسسه تأکید کند.
- با کارکنان هر سطح ارتباط برقرار می کند و به آنان جهت می دهد.
- روابط گرم، حمایت گر و یاری کننده برقرار می کند.
- جهات قوی مؤسسه و کارکنان را در اولویت قرار می دهد.
- آینده نگر است.

به طور خلاصه رهبر باید دقت خود را بر روی دو نقطه متفاوت متمرکز سازد: بیرون و درون مؤسسه. در هنگام بررسی محیط بیرونی باید دریابد که چه می گذرد، انجام تغییرات در داخل مؤسسه و توان انجام ارزشیابی بر روی نقاط

^۱Henry Mintzberg
^۲ vision

کلیدی ضروری مهم ترین بعد سبک رهبری استراتژیک را تشکیل می دهد. به علاوه در درون سازمان باید بیشتر بر روی موضوعاتی از قبیل الگوهای رفتاری، عضو گروه بودن، روابط انسانی تاکید کند. از طرف دیگر باید خاطر نشان ساخت تنها با تکیه بر یک شخص نمی توان در تغییر اهداف، ساختار، فرهنگ و برنامه های سازمانی موفق شد. چنین تغییری کوشش های تمامی اعضای درون سازمان را ضرورت می بخشد. این از یک بعد دیگر موضوع ضرورت برخورداری تدوین راهبرد ها در نقش رهبری استراتژیک را نشان می دهد.

اجرای استراتژی و الزامات تحقق اهداف سند چشم انداز

از چند زاویه می توان الزاماتی را بری تحقق سند چشم انداز ۲۰ ساله نظام متصور شد. یکی از این زوایا، مسأله اقتصادی است و زوایای دیگر، مسائل فرهنگی، جامعه شناسی سیاسی و سیاست خارجی است. در واقع هم چنان که خود چشم انداز ماهیتی چند بعدی دارد، الزامات تحقق آن هم چند بعدی است.

یکی از فواید چشم انداز این است که چشم انداز، پیش نیاز تنظیم راهبرد است. بدون تنظیم راهبرد. رسیدن به هدف امکان پذیر نیست. چشم انداز این پیش نیاز را تأمین می کند. چشم انداز در پرتو راهبردها، بین فعالیت های مختلف همسویی ایجاد می کند. این سند مجموعه را به سمت آینده مطلوبی سوق می دهد که تنظیم شده است اما باید دانست که چشم انداز زمانی می تواند این کار را انجام دهد که دو اتفاق رخ دهد؛ یکی این که چشم انداز توسط افرادی که قدرت تصمیم گیری، تخصیص منابع و اجرایی دارند، خوب فهمیده شود. علاوه بر آن، باور داشتن چشم انداز هم بسیار مهم است. برای همین می گویند فرایند توسعه و تنظیم چشم انداز باید به گونه ای باشد که مجموعه هایی که در اجرای آن مؤثر هستند، در تنظیم آن حضور داشته باشند تا فهم و باور عمیق تری نسبت به آن پیدا کنند. چشم انداز هنگامی مؤثر است که یک "چشم انداز مشترک" وجود داشته باشد. باید جریان فهم و درک چشم انداز و باور و علاقه به آن از سطح علاقه جمعی سیاستگذاران به سطح علاقه عمومی جامعه ارتقا یابد. نقش رسانه ها در این موضوع بسیار برجسته است. توسعه امری فرهنگی است که تا در باور فرهنگی افراد نباشد، اصلاً معنی پیدا نمی کند. چشم انداز به عکس بعضی از سند های دیگری که در کشور تنظیم می شود، فقط یک مسأله حکومتی نیست؛ بلکه کاملاً یک مسأله ملی است. شاید اولین الزام برای این کار، باور این چشم انداز توسط سطح اول مدیریت کشور باشد، البته در سطوح پایین تر نیز درک چشم انداز بسیار مهم است؛ یعنی باور دولت ها به این سند و یا برنامه خیلی اهمیت دارد. الزامات دیگری هم وجود دارد که می تواند این کار را امکان پذیر کند.

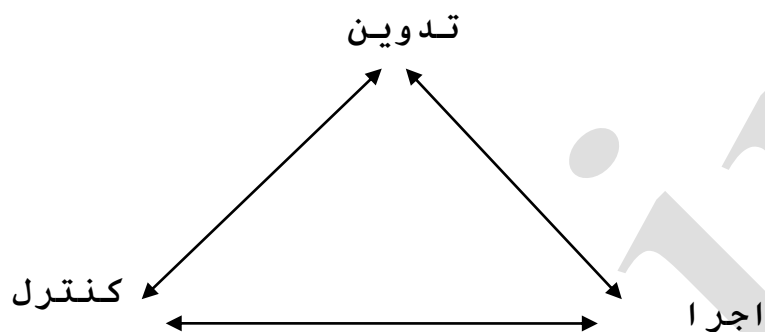
کنترل استراتژیک و نظارت بر اجرای راهبرد های سند چشم انداز

به طور خلاصه مهم ترین عوامل در تحقق چشم انداز، دو چیز هستند: یکی عمومی کردن خواست و مطالبه همه مردم از سیاستگذاران و مدیران؛ در واقع مردم در انتخاب مدیران خود این گرایش را معیار سنجش قرار دهند. دوم این که در جریان فرصت هایی که مدیران دارند، پای بندی و همت برای تحقق چشم انداز وجود داشته باشد. نمی شود بعد از ۲۰ سال گفت که اهداف ۲۰ ساله تحقق یافته اند یا نه. می توان به صورت سالانه با استفاده از تکنیک های کنترل

¹. Shared Vision

استراتژیک فهمید که آیا روند حرکت به سوی تأمین و تحقق اهداف چشم انداز مطابق معیار های ترسیم شده است یا نه.

نکته مهم دیگر این است که تدوین استراتژی و کنترل استراتژی به همراه اجرای استراتژی - که شکل دهنده فرایند مدیریت استراتژیک هستند - با یکدیگر در ارتباط بوده و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. در ارتباط با کنترل و ارزیابی، عبارت کنترل استراتژی بسیار مورد توجه قرار می گیرد. اما آیا منظور از این عبارت، کنترل تدوین استراتژی است یا اینکه کنترل فرایند مدیریت و یا کنترل اجرائیات مورد نظر است شاید ارتباط سه گانه ای بین این سه بخش به شکل زیر وجود داشته باشد:



نمودار شماره ۵: ارتباط بین اجزا (مراحل) سه گانه در مدیریت استراتژیک

سامانه ضروری برای اجرای کنترل، به عنوان ترکیبی از مؤلفه هایی است که با یکدیگر برای نگهداری عملکرد واقعی به صورت نزدیک به مجموعه ای از ویژگی های عملکرد مطلوب تعریف می شود. در زمینه مدیریت، سامانه کنترل استراتژیک به عنوان سامانه ای تعریف می شود که در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش حامی مدیران است و به هنگام بروز اختلاف برای زمینه هایی که نیازمند توجه است، از آن هاحمایت می کند. نکته جالب توجه این است که واحد برنامه ریزی بسیاری از سازمان ها از واحد ممیزی آن ها جدا است. این گونه به نظر می رسد که واحد ممیزی به اجرای کنترل می پردازد و واحد برنامه ریزی هم تنها به تدوین برنامه می پردازد. بسیاری از افراد درک نمی کنند که علت اصلی شکست بسیاری از سامانه های مدیریت در چنین سازمان هایی، جدایی واحد برنامه ریزی از واحد کنترل است. این دو بخش در حقیقت دو روی یک سکه هستند. اگر برای برنامه ای تدوین شده کنترلی وجود نداشته باشد، هیچ وقت متوجه موفقیت و یا شکست این برنامه ها نمی شویم. به همین ترتیب اگر کنترل صرفاً شامل مجموعه ای از اهداف و معیار های ثابت و انعطاف ناپذیر باشد، نیاز به تغییر - که در واقع همان شرط بقا و ادامه حیات سازمان است - احساس نمی شود و از بین می رود.

با وجود تمامی این تفاسیر، نوع کنترل استراتژیک و ویژگی های آن به نوع و شرایط محیط خارج سازمان بستگی دارد. در حالت کلی با توجه به ایستاد بودن و یا پویا بودن محیط سازمان - که بر اساس شدت تغییرات عوامل محیطی تعیین می شود - دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد:

۱. "کنترل تدریجی استراتژیک"

¹ . Controlling the strategic momentum

هنگامی که سازمان می تواند تغییرات و تحولات محیط را پیش بینی کند و یا به عبارت دیگر از پس این تغییرات و نا آرامی ها برآید، نوع کنترل آن، کنترل تدریجی استراتژیک خواهد بود. در واقع اساس این نوع کنترل تأیید مجدد مفروضات حیاتی محیطی است که استراتژی های سازمان بر اساس این مفروضات تدوین شده اند. در این حالت فرضیات زیر بنایی استراتژی های سازمان هنوز معتبر هستند و کسب و کار سازمان با وجود تغییرات محیطی با تبعیت از آن فرضیات و بر اساس آن ها ادامه می یابند. کنترل تدریجی استراتژیک، هنگامی که مجموعه نیرو های بیرونی و درونی سازمان آرام هستند، مناسب است. ممکن است تغییرات شدید و جریانات مخالف حرکت سازمان به وجود آیند؛ اما سازمان می تواند از طریق حفظ پایدار تغییرات تدریجی با موفقیت به طرف اهداف خود پیش برود. این نگرش بر حفظ مسیر تکاملی پایدار درون یک سازمان تأکید دارد که از طریق حل مسائل و مشخص کردن انحرافات از پیشرفت عادی، بر پایه ای محکم و بر مبنای پیش رونده ایجاد می شود. در نتیجه کنترل تدریجی با تسهیل تکامل آرام - که بر اساس موقعیت های استراتژیک گذشته بنا شده اند - سر و کار دارد.

۲. "کنترل بنیادی استراتژیک"

تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در گرو آن جایگاه است، نخواهد نرساند. در این جا چالش اصلی عبارت از تنظیم مجدد مسیر استراتژی و هم چنین تصمیم گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و حرکت تدریجی به سمت استراتژی جدید است. در این شرایط فرضیات حیاتی که استراتژی خاصی را پایه ریزی کرده اند - اعتبار خود را از دست می دهند؛ از این رو این فرضیات باید دوباره تعریف شوند. این موقعیت شامل یک جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با عوامل محیطی جدید است. یک چنین تنظیم دوباره ای از استراتژی، نیازمند رهایی فرد از تفکر سنتی، ایجاد تغییر در مفروضات و برخورد با خلق برتری بیرون از ناپیوستگی است. از بسیاری جهات این شرایط می تواند تقریباً زمان جنگ را به ذهن متبادر سازد. در این شرایط صرفاً سازمان هایی که هم دارای انگیزه درونی، توانایی ها و مهارت ها و هم موقعیت استراتژیک معقولی هستند، می توانند به ذی نفعان خود پاداش دهند. یک محیط رقابتی جهانی، محیطی نیست که به سازمان هایی که توانایی تغییر و تطبیق متناسب با زمان و محیط را ندارند، پاداش بدهد. در واقع کنترل بنیادی بر اساس این فرض استوار است که محیط با چنان درجه ای از ناپیوستگی در حال تغییر است که قوانین عادی بازی بیش از این تکافو نمی کنند. برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در زمان صلح اجباراً با ایجاد تغییرات بنیادی عمل می کند و سبب می شود که سازمان به حرکتی ناپیوسته وادار شود. برای هر کدام از این دو نوع کنترل تعدادی روش یا تکنیک وجود دارد که در نمودار شماره ۶ به آن ها اشاره شده است.

¹ . Controlling the strategic leap

<p>کنترل تدریجی استراتژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> • کنترل زمان صلح • تغییرات خطی و پیوسته 	<p>کنترل بنیادی استراتژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> • کنترل زمان جنگ • ناپیوستگی
<p>۱. کنترل مراکز پاسخگویی کلاسیکی</p> <p>۲. کنترل فرضیات اساسی</p> <p>۳. کنترل استراتژی اصلی</p>	<p>۱. مدیریت مسائل استراتژیک</p> <p>۲. تحلیل حوزه استراتژیک</p> <p>۳. مدل سازی رایانه ای</p> <p>۴. برنامه ریزی سناریو</p>

نمودار شماره ۶: تکنیک های مختلف کنترل

با توجه به ماهیت چشم انداز و اهداف ترسیم شده برای آن، می توان گفت برای کنترل استراتژی های تدوین شده در جهت تحقق اهداف سند چشم انداز باید از کنترل بنیادی استفاده کرد. از آن جایی که تحلیل محیط ملی و بین المللی برای تدوین چشم انداز و راهبرد های لازم برای رسیدن به اهداف مندرج در سند چشم انداز، برای یک دوره زمانی ۲۰ ساله انجام شده است، بنابر این به نظر می رسد که محیط پیش بینی شده همراه با عدم اطمینان بوده و تغییرات پیش بینی شده بیشتر از نوع بنیادی خواهد بود. از طرف دیگر با توجه به چند بعدی بودن چشم انداز کانون توجه کنترل بنیادی آن نیز چند بعدی خواهد بود و کلیه مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را شامل خواهد شد.

نتیجه گیری

سه مرحله اصلی فرایند مدیریت (تدوین، اجرا و کنترل) تقدم و تأخیری نسبت به یکدیگر ندارند و هر یک از آن ها می توانند تابعی از دیگری باشند؛ می توان برای تشریح هر یک، دو جزء دیگر را به عنوان "نقاط مرجع استراتژیک"^۱ در نظر گرفت و یک مدل کلی ارائه نمود. جمع بندی انواع کنترل را می توان به صورت نمودار نشان داد. این جمع بندی برای حالتی است که کنترل (استراتژیک و عملیاتی) تابعی از تدوین (توجه به محیط داخل یا خارج) و اجرا (انواع تغییر) باشد. در نمودار شماره ۶ الگوی مدیریت استراتژیک نتیجه شده از الگوی "تئوری های مدیریت اسکات"^۲ آورده شده است.

^۱ . Strategic reference points(SRP)

^۲ Scott

طبیعی ← نگاه به → عقلایی
سامانه

باز

↑ رفتار
سامانه

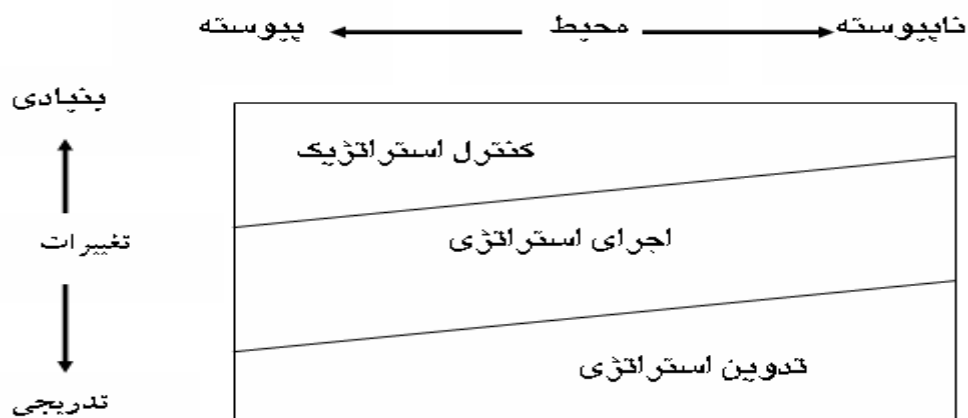
↓ بسته

مدیریت استراتژیک تدریجی	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های عقلایی باز	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های طبیعی باز
	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های عقلایی بسته	الگوهای مدیریت بر مبنای سامانه های طبیعی بسته
مدیریت استراتژیک بنیادی		

نمودار شماره ۶: استنتاج الگوهای مدیریت استراتژیک از الگوی تئوری های مدیریت اسکات

در این نمودار بر اساس دو بعد رفتار سامانه (بسته و یا باز) و نگاه به سامانه (عقلایی و یا طبیعی^۱) دو الگوی مدیریت استراتژیک آورده شده است. به نظر می رسد در بحث چشم انداز ۲۰ ساله باید سامانه موجود (سامانه جهانی) به عنوان باز در نظر گرفته شود و نگاه به این سامانه جهانی باید یک نگاه طبیعی باشد؛ یعنی سامانه طبیعی و باز. در این صورت الگوی استراتژیک مورد استفاده برای تأمین اهداف سند چشم انداز کشور از نوع مدیریت استراتژیک بنیادی خواهد بود. هم چنین در نمودار شماره ۷ بر مبنای دو بعد نوع تغییرات و پیوسته و یا ناپیوسته بودن محیط می توان الگویی برای میزان توجه و تمرکز به هر کدام از مراحل مدیریت استراتژیک ارائه کرد.

^۱ . Rational or Natural



نمودار شماره ۷: مدیریت استراتژیک بر مبنای دو بعد

در صورت پذیرش الگوی مدیریت استراتژیک بنیادی می توان الگوی کنترل استراتژیک سند چشم انداز را به صورت نمودار شماره ۸ در نظر گرفت. می توان کنترل استراتژیک را در هر سه مرحله مدیریت استراتژیک در نظر گرفت؛ یعنی کنترل تدوین، کنترل اجرا و کنترل استراتژی. بنابر این می توان گفت که در صورت به کارگیری تکنیک و یا مدل مناسب کنترل استراتژیک برای نظارت بر نحوه اجرای راهبرد های سند چشم انداز و تأمین اهداف این سند، می توان امیدوار بود که اهداف ذکر شده تحقق خواهند یافت. با توجه به دو عامل توجه به محیط داخل کشور و نوع تغییرات

می توان پیشنهاد داد که بهترین تکنیک برای کنترل استراتژیک بنیادی سند چشم انداز، مدیریت مسائل خارجی محیط خارج و توجه به محیط داخل

بنیادی	کنترل استراتژیک بنیادی عوامل داخلی - مدیریت مسائل داخلی استراتژیک	کنترل استراتژیک بنیادی عوامل خارجی - مدیریت مسائل خارجی استراتژیک
تغییر	کنترل استراتژیک تدریجی عوامل داخلی - کنترل مراکز مسئولیت - مدل پیشنهادی - ارزیابی عوامل داخلی حیاتی	کنترل استراتژیک تدریجی عوامل خارجی - ارزیابی عوامل خارجی، حیاتی، موفقیت - نمودار شماره ۸: مدل پیشنهادی - کنترل بر اساس استراتژی های عمومی
تدریجی		

منابع فارسی

۱. استغن پی (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم.
۲. امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۱)؛ مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات نگاه دانش
۳. بهکیش، محمد مهدی (۱۳۸۴)؛ اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، تهران: نشر نی، چاپ سوم.
۴. جزوه تهیه شده درس اجرای استراتژیک دکتر سید محمد اعرابی، بهار ۱۳۸۵.
۵. دفت، ریچارد (۱۳۷۷)؛ تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. دیوید، آ. فرد. (۱۳۷۹)؛ مدیریت استراتژیک، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۷. رابینز، استغن پی، دی سنزو، دیوید. (۱۳۷۹). مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی رفیعی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۴). راهبرد های مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر.
۹. کوین. براین جیمز، مینزبرگ، هنری و جیمز. ام رابرت، (۱۳۷۳). مدیریت استراتژیک " فرایند استراتژی" ترجمه محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. لورنژ، پیت (۱۳۸۵) کنترل استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۱. مبانی نظری و مستندات برنامه چهارم توسعه، انتشارات: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران،
۱۲. مورهد گریفین (۱۳۷۹) رفتار سازمانی، ترجمه: دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ چهارم.
۱۳. هال، اچ، ریچارد، (۱۳۷۶). سازمان، ساختار، فرایند و ره آورد ها، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۴. هانگر، جی. دیوید و ویلن، ال. توماس، (۱۳۷۸). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دادود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

۱. " *Attitude Towards Risk and Return* .Fiegunbaum.A& Thomas.H. (1998) Academy of Management *Paradox: Prospect Theory Explanations*" pp:85-106. Journal. Vol.31
۲. " *Strategic Reference Point* ، D. (1996).S. and Schendal. Hart.A.Fiegenbaum 3.pp:216-236.، vol.17 .No. Strategic Management Journal.*Theory*"
۳. " *Competitive Strategy and Attitude toward Risk Taking:* ، A. (1998).Fiegunbaum PP:12-15.، Academy of Management Journal *Integration and Modeling*"
۴. " *Strategic Risk and Competitive* ، (2004).Fiegunbaum.A & Thomas.H European Management *Advantage: An Integrative Perspective*" pp:84-95.Review(2004)
- New York: Free Press.PP:1-10.، Michael.(1998). " *Competitive Strategy*" 5. Porter 1984. Prentice-Hall." *Strategic Management*. H. Igor.(1989).6. Ansoff