

بسم الله الرحمن الرحيم

مکتب راهبردی اسلام

### تدوین هدف بنیادی در اسلام

از برای انسان دو جنبه است: یکی جنبه «روحانیت»، که مناسبت دارد به سبب آن با ارواح طیبه و ملائکه مقدسه. و دیگری جنبه «جسمانیت» که مشابهت دارد به جهت آن با حیوانات، از بهائم و سباع. و به واسطه آن جزء جسمانی چند روزی در این عالم هستی زیست می نماید و مقام می کند.

سپس به واسطه جزء روحانی مسافرت به عالم اعلی می کند و در آنجا همیشه مقام می سازد و مصاحبت می کند با ساکنان عالم قدس، به شرطی که در مدت اقامت در دنیا میل به آن عالم نموده همه روزه در ترقی باشد، تا جانب جزء روحانی بر جسمانی غالب شود، و کدورات عالم طبیعت را از خود بیفشاند و در او آثار روحانیت پیداگردد. (ص: ۳۵ معراج السعادت احمد نراقی) و چون چنین باشد می رسد به جائی که با وجود اینکه در این دنیا هست، هر لحظه از سیر به عالم بالا با جنبه روحانی «مبادی فیاضه (۱)» کسب فیوضات می کند، و دل او به نورالهی روشن می شود. و هر چه علاقه او از جسم و جسمانیات کمتر می گردد، روشنائی دل و صفای خاطرش زیاد می شود، تا زمان مفارقت از این دنیا رسد تمامی پرده های ظلمانی طبیعت از پیش دیده بصیرتش برداشته می شود، و حجابهای «عوائق هیولانیه (۲)» از چهره نفسش دور می گردد، و در آن وقت از دل او جمیع اندوه ها و المها بیرون می رود، و از همه حسرتها و محنتها فارغ می شود، و می رسد به سرور ابدی و راحت سرمدی. هر لحظه او را از اشعه جمال ازل نوری تازه، و هر دم او را از «مواید (۳)» احسان «لم یزل (۴)» فیضی بی اندازه حاصل می گردد. و باشد که با وجود بقای در دنیا، هرگاه ریشه جمیع علایق دنیوییه را از زمین دل برکند، پیش از ارتحال به عالم بقاء، این حالات از برای او حاصل شود، و در این هنگام مال و عیال بر خود «کل (۵)» و وبال می بیند، مگر به قدر ضرورت. بلکه از تن و بدن خود دلگیر می شود و طالب سفر آخرت می گردد، و به زبان حال می گوید:

حجاب چهره جان می شود غبار تنم \*\*\*خوشا دمی که از این چهره پرده برفکنم

بدن او مقیم خطه خاک، و دل او مصاحب سکان عالم افلاک، بجز مراد خدا رانجوید و سخنی که نه از برای اوست نگوید، و راهی که نه به (ص: ۳۶ معراج السعادت احمد نراقی) سوی اوست نپوید، تا برسد به مجاورت ملا اعلا، و محرم گردد در محفل قرب مولی. و بیابد آنچه را که هیچ چشمی ندیده و هیچ گوشی نشنیده و به هیچ خاطری خطور نکرده. و ببیند آنچه را که در کتاب الهی اشاره به آن شده که:

«فلا تعلم نفس ما اخفی لهم من قره اعین (۱)». »

یعنی: «هیچ کس نمی داند آنچه ذخیره شده است از برای ایشان از چیزهایی که دیده ها را روشن می کند.»

## ۴-۲-۴- تدوین سیاست و تصمیم‌گیری

مفهوم سیاست از واژه‌هایی است که در طول تاریخ دست‌خوش تغییر و تحولات بسیاری از نظر معنی شده است. شاید ریشه اصلی این مفهوم که اکثر برداشت‌ها و تعبیر به کار رفته را در بر می‌گیرد، همان حکمت عملی و یا چگونگی انجام کار باشد.

سایر مفاهیم به شکلی به همین مفهوم اصلی ارتباط دارند و تعبیر می‌شوند.

برای مثال ایرانیان به نگارش زبده حکمت (عملی) در قالب پند و اندرز و نوشتن جملات قصار و بیان کلام موجز با معنای بسیار علاقه فراوان داشته و این سخنان را به‌صورت شاهد و مثل و تمثیل در گفتار و نوشتار خود به کار برده‌اند. بخش اعظم این اندرزنامه‌ها در آثار ادب فارسی بر جای است و گویای هویت اخلاقی ایرانی است. در واقع جلوه وسیعی از اندیشه خیر و شر و باور به دوگانگی امور که از اندیشه‌های کلیدی ایرانی است، در گستره همین اندرزها نمود دارد.

چنانکه گفته شد سیاست از کلماتی است که دارای سرگذشت پرماجرا در طول تغییر و تحولات مفهومی و ادبیاتی بوده است.

سیاست به معنی قدرت، سیاست به معنی مجازات، سیاست به معنی حکومت، سیاست به معنی انتخاب گزینه، سیاست به معنی فریب و حيله، سیاست به معنی چارچوب‌ها، سیاست به معنی محدودیت‌ها، سیاست به معنی رهنمود، سیاست به معنی باید و نبایدها، سیاست به معنی اولویت‌ها و سیاست به معنی تصمیم‌گیری.

ما در اینجا با محوریت آخرین معنی «تصمیم‌گیری»، نظریات مختلف را در شرح این مفهوم ارائه خواهیم داد. علت انتخاب این معنی این است که جوهره سیاست و سیاست‌گذاری، انتخاب و تعیین گزینه‌ای از بین دو یا چند گزینه است و اساساً سیاست در معانی متعدد فوق نیز بر مبنای این جوهره شکل گرفته است.

سیاست است که باید‌ها و نبایدها را تعیین می‌کند.

سیاست است که محدودیت‌ها و چارچوب‌ها را شکل می‌دهد.

سیاست است که اولویت‌ها را مشخص می‌کند.

بنابراین در تمام این فرآیندها تصمیم‌گیری جوهره و اصل وجودی آن‌هاست.

از طرفی گزینه‌ها، راه‌ها و انتخاب‌هایی که بر سر دو راهه تصمیم‌گیری قرار دارد، از همان خوب و بد‌ها، صحیح و غلط‌ها، باید و نبایدها و حق و باطل‌هایی است که ارزش‌های تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار را تشکیل می‌دهند.

بر طبق دیدگاه علم شناختی، یک تصمیم به نوبه خود یک فرآیند ذهنی است. نظیر دیگر فرآیندهای این‌چنینی، این فرآیند بایستی دارای ورودی‌های اطلاعاتی، انجام یک محاسبه و خروجی‌های اطلاعاتی یا رفتاری متشابه باشد. تصمیم گرفتن در مورد رفتن به کدام دانشگاه، بایستی دارای یک نقطه شروع نظیر یک فهرست ذهنی از دانشگاه‌های ممکن به همراه اطلاعات مربوط به هر کدام باشد. در این دیدگاه، آنگاه اطلاعات از چند نوع الگوریتم تصمیم‌گیری عبور می‌کنند. این الگوریتم می‌تواند دانشگاه برتر را

به‌واسطه جمع‌آوری امتیازات مربوط به خصوصیات بارز نظیر شهرت و اعتبار و موقعیت جغرافیایی، برآورد کند. خروجی محاسبه، تنها دانشگاهی خواهد بود که آنگاه شخص درخواست خواهد نمود.

با استفاده از نمونه فوق، تصمیم بدون علت نیست حداقل به معنی نداشتن هیچ رویداد قبلی ناست. این رویدادها فهرست دانشگاه‌ها است و به‌علاوه در وهله اول، به تصمیم رفتن به دانشگاه برمی‌گردد. از یک دیدگاه علمی و علمی، چنانچه الگوریتم تصمیم‌گیری و اطلاعات همراه آن کاملاً معلوم باشند، آنگاه تصمیم بایستی به‌طور کامل از نتایج جبرگرایانه تبعیت کند که در آن، تصمیم باید تعیین‌شده، تکرارپذیر و قابل پیش‌بینی باشد. اما شواهد تجربی در علوم شناختی به ندرت نمونه‌هایی را ارائه می‌کنند که با هر سه این معیارها به‌طور کامل سازگار باشند. دانش ناقص، قسمتی از علت است. چنانچه الگوریتم یا اطلاعات تا حدی درک و دریافت شود، آنگاه تصمیم تنها تا اندازه‌ای می‌تواند تعیین، تکرار یا پیش‌بینی شود (فرندنبرگ، ۱۳۸۹).

در همین راستا خطمشی نیز عبارت از یک راهنمای عمومی جامع و مشروح شامل یک سلسله ضوابط، مقررات و قواعد کلی در تصمیم‌گیری‌ها، انجام وظایف، اقدامات و عملیات هر یک از افراد سازمان به‌ویژه مسئولان و مدیران و سرپرستان در قلمرویی کاملاً محدود برای رسیدن به هدف یا اهداف نهایی است (علی‌احمدی، ۱۳۸۳، ۳۳۷). به‌طور خلاصه قواعد عمومی انجام کار در یک سازمان را نیز خطمشی می‌نامند.

سیاست ابزاری است که بدان‌وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند. هنگام تصمیم‌گیری از سیاست‌ها به‌عنوان رهنمود استفاده می‌شود و همچنین سیاست‌ها تعیین‌کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت هستند. اغلب سیاست‌ها را بر حسب فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سامانه اطلاعات رایانه انجام می‌شود بیان می‌نمایند. می‌توان سیاست‌ها را برای کل شرکت تعیین کرد و در تمام سازمان اعمال نمود، در سطح واحد مستقل تعیین و آن را در مورد یک بخش منحصر به فرد اعمال کرد و یا اینکه سیاست را در مورد یک واحد از سازمان تعیین نمود و در مورد آن واحد خاص اعمال کرد. همانند هدف‌های سالانه، سیاست‌ها هم از نظر اجرای راهبردها اهمیتی ویژه دارند؛ زیرا انتظاراتی را که سازمان از کارکنان و مدیران دارد مشخص می‌نماید. سازمان با اجرای سیاست‌ها می‌کوشد هماهنگی و ثبات رویه را در درون سازمان و بین واحدها ایجاد نماید (فرد آر، ۱۳۸۳).

سیاست در ابعاد نظامی را عموماً می‌توان به دو گروه بسیار وسیع راهبرد و ساختار تقسیم‌بندی کرد. راهبرد مربوط می‌شود به یگان‌ها و استفاده از نیروهای نظامی و درواقع سیاست نظامی از نقطه نظر سیاست خارجی کشور است. راهبرد نیز دوگروه از موضوعات کلی را شامل می‌شود، مسائل برنامه‌ای که مربوط به قدرت نیروهای نظامی، ترکیب و آمادگی آن‌ها و تعداد و نوع تسلیحات آن‌ها می‌شوند و مسائل کاربردی که به استقرار تعهدات و استفاده از نیروهای نظامی مربوط شده و در اتحادها، نقشه‌های جنگ، اعلامیه‌های جنگ، حرکت سپاه و غیره آشکار می‌گردند. در راهبردهای نظامی دفاعی نیازهای خاصی مشخص شده و سپس عملیات خاصی برای برآوردن آن نیازها توصیه می‌شوند. در بخش ساختاری سیاست نظامی که بیشتر مربوط به جنبه داخلی آن می‌شود، مقدمات تهیه و سازمان‌دهی منابعی

که باید از جامعه گرفته شده و به بخش نظامی آورده شوند و نیز استفاده از نیروهای نظامی، مورد بحث قرار می‌گیرند (لطفیان، ۱۳۷۶).

پس از مشخص شدن راهبرد اولویت‌دار که مشخص کننده راه اصلی حرکت مجموعه است، وضع چارچوب‌هایی به منظور تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری مدیران میانی جهت تسهیل در تصمیم‌گیری‌های بعدی، ضمن اعمال نظرات مدیریت عالی، ضروری است. این چارچوب که برای مدیران حوزه‌های اجرایی از جهاتی محدود کننده و از جهاتی راهنما هستند، سیاست نامیده می‌شوند (غریبی، ۱۳۷۹).

نقش سیاست‌ها را می‌توان در ۵ بند به‌طور اختصار به ترتیب ذیل بیان کرد:

اعمال تصمیم‌های راهبردی

تعیین مبنای برای واپایش عملیات

کاهش زمان تصمیم‌گیری برای مدیران اجرایی

حذف تأخیرها و وقفه‌ها در به انجام رساندن کارها در شرایط یکسان

ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف

رالف کینی<sup>۱</sup> در کتاب تفکر ارزشی خود می‌گوید: با درک کامل ارزش‌های مطرح در موقعیت تصمیم، بینش‌های مهمی برای همه مؤلفه‌های تصمیم‌گیری فراهم می‌آید و بر پایه این بینش‌ها تحقق پیامدهایی به مراتب بهتر امکان‌پذیر می‌شود. با ابداع گزینه‌های بهتر و شناسایی فرصت‌های تصمیم می‌توانیم تصمیم مناسب‌تری گرفته و به پیامدهای مطلوب‌تری دست یابیم. بهبود فرآیند تصمیم‌گیری، اثرات هم‌افزایی بر ابداع گزینه‌ها و شناسایی فرصت‌های تصمیم و همچنین اثرات مستقیمی بر ظهور پیامدهای بهتر دارد. تفکر ارزشی در همه مؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکت دارد.

هدایت جمع‌آوری اطلاعات

ارزیابی گزینه‌ها

ایجاد پیوند متقابل بین تصمیم‌ها

بهبود ارتباطات

تسهیل مشارکت در تصمیم‌های چند ذینفعی

هدایت تفکر راهبردی

بین این مؤلفه‌های تصمیم‌گیری، هم‌افزایی چشمگیری وجود دارد. ارتباطات بهتر به جمع‌آوری بهتر اطلاعات، ارزیابی بهتر گزینه‌ها و مشارکت بهتر در تصمیم‌های چند ذینفعی می‌انجامد. اطلاعات بهتر نیز به ارزیابی بهتر گزینه‌ها و پیوند متقابل تصمیم‌ها و همچنین شناخت بهتر فرصت‌های تصمیم منجر

---

۱- Ralph L. Keeney

می‌شود. شناخت فرصت‌های تصمیم نیز به هدایت تفکر راهبردی کمک می‌کند. ایجاد پیوند متقابل بین مسائل تصمیم، تفکر راهبردی را هدایت نموده که این به نوبه خود شیوه‌های بهتری را برای پیوند متقابل مسائل تصمیم ارائه می‌نماید. خلاصه اینکه اگر برخی مؤلفه‌های تصمیم‌گیری به خوبی مدیریت شوند، مدیریت بر سایر مؤلفه‌ها آسان‌تر می‌شود (کینی، ۱۳۸۱، ۳۶۵).

رابرت کاپلان<sup>۲</sup> در کتاب نقشه راهبرد اینگونه نقل می‌کند که فرآیندهای داخلی نیز با توجه به راهبرد، اولویت‌های متفاوتی دارند. برای مثال شرکتی که برای رهبری در محصول رقابت می‌کند، باید فرآیندهای نوآوری خود را پررنگ نماید. در حالی که شرکتی که برای رهبری هزینه رقابت می‌کند، بر روی فرآیندهای مدیریت عملیاتی تمرکز می‌نماید. غیر از تأکید نسبی بر روی فرآیندهای داخلی خاص، یک راهبرد فرآیندهای داخلی باید برای ارائه ارزشی متمایز به مشتری هماهنگ گردد. مایکل پورتر می‌گوید جوهره راهبرد انتخاب شیوه متفاوت و متمایز انجام کارها یا اجرای کارهای متمایز از رقباست (پورتر، ۱۹۹۶، ۶۱) وی ادامه می‌دهد:

تناسب راهبردی میان فعالیت‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و حفظ این مزیت ضروری است. انطباق با مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته بسیار سخت‌تر از تقلید از یک رویکرد ساده فروش یا فرآیند فناوری است. به سادگی می‌توان ویژگی‌های ظاهری یک محصول را تقلید کرد. موقعیت‌هایی که بر پایه سامانه‌ای از اقدامات بنا می‌گردند، ماندگارتر از آن‌هایی هستند که بر پایه اقدامات منفرد بنا می‌شوند.<sup>۳</sup>

نقشه‌های راهبرد سازمان‌ها باید از این دستورالعمل (اولویت‌ها) پیروی کنند. اهداف راهبردی در وجه فرآیندهای داخلی و وجه رشد و یادگیری جداگانه بهینه نمی‌شوند. باید به منظور ارائه ارزشی که راهبرد شرکت به دنبال آن است، این وجوه را یکپارچه و هماهنگ کرد (کاپلان، ۱۳۸۴، ۳۴۳).

تاکنون فرض می‌شد که در تدوین رسالت سازمان، مدیران در تعیین رویه‌ها و تدوین راهبردهای سازمانی، در صدد حداکثر کردن ثروت شرکت هستند و از یک فرآیند منطقی پیروی می‌کنند. بنابراین یک نوع تصمیم‌گیری راهبردی به‌عنوان دیدگاه عقلایی<sup>۴</sup> در نظر گرفته می‌شد، اما فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی در میدان عمل به شکل متفاوتی صورت می‌گیرد و منافع فردی، وظیفه‌ای و یا منافع بخشی بر این فرآیند تأثیر می‌گذارند و آن را از حالت عقلایی به حالت سیاسی تبدیل می‌کنند. در نتیجه دیدگاه سیاسی مطرح می‌شود که در آن تصمیم‌گیری از طریق مصالحه<sup>۵</sup>، مذاکره<sup>۶</sup> و اجماع<sup>۷</sup> صورت می‌گیرد.

---

۲- Robert D. Kaplan

۳- Ibid-۷۳

۴- rational view

۵- compromise

۶- negotiation

۷- consensus

به‌طور کلی سیاست عبارت است از تاکتیک‌ها و تدابیری که به‌وسیله آن افراد و گروه‌های جویای منافع شخصی که به یکدیگر وابسته‌اند در صدد دستیابی و بهره‌گیری از قدرت هستند تا بر اهداف سازمانی تأثیر بگذارند و در نهایت منافع شخصی خود را تحقق بخشند.

دیدگاه سیاسی ناقض دیدگاه عقلایی است و مفهوم سیاست تناقض اهداف و عدم توافق بین مدیران را در بر می‌گیرد. برای درک بهتر این دو دیدگاه و مقایسه آن‌ها با هم جدول زیر رسم شده است (حسینی، ۱۳۸۵، ۲۵۲).

دیدگاه سیاسی	دیدگاه عقلایی
اطلاعات منتخب در دسترس هستند	تمام اطلاعات در دسترس هستند
بر روی اهداف سازمانی توافق وجود ندارد	بر روی اهداف سازمانی توافق وجود دارد
بر سر ابزارهای مناسب برای رسیدن به اهداف توافق وجود ندارد	بر سر ابزارهای مناسب برای رسیدن به اهداف توافق وجود دارد
تصمیم‌گیری از طریق مذاکره، چانه‌زنی و مصالحه صورت می‌گیرد	تصمیم‌گیری از طریق یک طرح حساب شده صورت می‌گیرد

جدول ۴-۲: مقایسه دیدگاه‌های سیاسی و عقلانی

### ویژگی‌های تصمیمات

مدیریت راهبردی با توجه به سطح فعالیت راهبردی متفاوت است، همچنانکه در جدول نشان داده شده است، تصمیمات سطح مؤسسه بیشتر گرایش ارزشی معنوی دارند و عینی بودن آن‌ها کمتر از تصمیمات مربوط به تدوین و اجرای راهبرد سطح کسب و کار و وظیفه است.

خطر بزرگتر هزینه و احتمال سود بیشتر و همچنین افق‌های زمانی بلندتر و نیاز بیشتر به انعطاف‌پذیری نیز از مشخصه‌های تصمیمات سطح مؤسسه است. این ویژگی‌ها پیامدهای منطقی دور از دسترس، آینده‌نگر، ابتکاری و فراگیر فعالیت راهبردی سطح مؤسسه است. نمونه‌های تصمیمات سطح مؤسسه عبارتند از: انتخاب کسب و کار و رشته فعالیت، خطمشی‌های تقسیم سود، منابع بلندمدت تأمین مالی و رجحان‌هایی برای رشد.

در انتهای دیگر پیوستار تصمیمات سطح وظیفه‌ای عمدتاً مسائل عملیاتی متمرکز بر فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. این تصمیمات دوره‌ای اتخاذ می‌شوند و مستقیماً به اجرای بخشی از راهبرد یکپارچه صورت‌بندی شده در سطح مؤسسه و در سطح کسب و کار می‌انجامد. بنابراین تصمیمات سطح وظیفه‌ای نسبتاً کوتاهمدت هستند و خطر و هزینه کمتری به همراه دارند؛ زیرا به منابع موجود وابسته‌اند. تصمیمات سطح وظیفه‌ای معمولاً با فعالیت‌هایی سروکار دارند که به حداقل هماهنگی سراسری مؤسسه

نیاز دارند. این فعالیت‌ها ضمیمه فعالیت‌های جاری حوزه‌های وظیفه‌ای می‌شوند و قابل انطباق بر فعالیت‌های جاری هستند. لذا برای اجرای موفق آن‌ها به حداقل هماهنگی نیاز است. اگرچه قابلیت سودآوری تصمیمات سطح وظیفه‌ای در مقایسه اندک است، ولی نظر به اینکه این تصمیمات نسبتاً عینی و عددی هستند، تجزیه و تحلیل و توجه بسیاری را به خود جلب می‌کنند (پیرس، ۱۳۸۵، ۲۴).

ویژگی تصمیم	مؤسسه	کسب و کار	وظیفه‌ای
نوع	مفهومی	مختلط	عملیاتی
قابلیت اندازه‌گیری	قضاوت‌های ارزشی	نیمه عددی	معمولاً عددی
تواتر	دوره‌ای یا متفرق	دوره‌ای یا متفرق	دوره‌ای
قابلیت سازگاری	کم	متوسط	زیاد
ارتباط با فعالیت‌های فعلی	ابتکاری	مختلط	ضمیمه
خطر	دامنه وسیع	متوسط	کم
احتمال سود	زیاد	متوسط	کم
هزینه	زیاد	متوسط	کم
افق زمانی	بلندمدت	میان‌مدت	کوتاه‌مدت
انعطاف‌پذیری	زیاد	متوسط	کم
همکاری لازم	زیاد	متوسط	کم

جدول ۴-۳: ویژگی‌های تصمیمات سطوح مختلف راهبردی

#### ۵-۲-۴- تدوین راهبرد:

واژه راهبرد که برای نخستین بار از مفاهیم نظامی به حوزه مدیریت وارد شده است، در حوزه نظامی عبارت است از: علم و هنر فرمان نظامی برای برنامه‌ریزی و هدایت عملیات جنگی در گستره وسیع. از جمع‌بندی نظریات مختلف مفاهیم زیر برای راهبرد احصا می‌شود:

- دیدگاه سنتی راهبرد را به‌عنوان برنامه‌ریزی مطرح می‌نماید.

- آلفرد چندلر ۸ راهبرد را اهداف و مقاصد بلندمدت اساسی سازمان و مشخص کردن نحوه انجام فعالیت‌ها و تخصیص منابع ضروری برای تحقق این اهداف تعریف می‌کند.
  - جیمز و کوین راهبرد را الگو یا طرحی که اهداف اصلی خطمشی‌ها و توالی فعالیت‌ها و رویه‌ها را به‌طور یکپارچه در قالب یک مجموعه به هم پیوسته قرار می‌دهد می‌دانند.
  - گلاک ۹ معتقد است که راهبرد نوعی برنامه جامع یکپارچه برای رسیدن به اهداف اساسی یک مؤسسه است.
  - مایکل پورتر راهبرد را به‌عنوان یک موقعیت تعریف می‌نماید.
  - در بعضی نظرات مشترک راهبرد به‌عنوان یک حیل است.
  - از نظر بعضی افراد دیگر راهبرد به‌عنوان دورنما است.
  - و مینتزرگ راهبرد را الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها تعریف می‌کند (حسینی، ۱۳۸۵، ۱۵).
- هنگام بررسی بخش عمده‌ای از ادبیات مربوط به تدوین راهبرد ده نقطه نظر متمایز ارائه می‌شود که بیشتر آن‌ها در رویه مدیریت انعکاس می‌یابد. هر یک از آن‌ها مانند آنچه که در یکی از داستان‌های مولوی ذکر شده است، همچون افرادی که در تاریکی به‌دنبال شناخت فیل می‌باشند ۱۰، دارای دیدگاه منحصر به فردی است که بر یک جنبه مهم از فرآیند تشکیل راهبرد تمرکز می‌کند. از یک منظور این دیدگاه محدود و معروف است و در عین حال تأکید دارد، از منظوری دیگر هر یک از آن‌ها جالب و نشان‌دهنده بصیرت است. یک فیل ممکن است خرطوم نباشد، اما یقیناً خرطوم دارد و شناختن فیل بدون توجه به خرطوم آن کاری دشوار است.
- نابینایی دارای یک مزیت پیش‌بینی نشده است و آن این است که حواس دیگر را به موشکافی و دقت زیاد تحریک می‌کند حال آنکه ممکن است افراد بینا چنین دقت زیاد را نداشته باشند و موشکافی نکنند.
- در مجموعه مطالعاتی که در این زمینه به عمل آمده است جمع‌بندی که کتاب جنگل راهبرد ارائه نموده است، بسیار قابل تقدیر و قابل اتکاست. در این کتاب مکاتب از دیدگاه و منظر محدود خاص خود معرفی می‌شوند و سپس مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرند و محدودیت‌ها و مزایای آن‌ها به‌طور خلاصه شرح داده می‌شود. این مکاتب همراه با صفت منحصر به فردی که ظاهراً بهترین وصف برای استنباط دیدگاه هر یک از آن‌ها درباره فرآیند راهبرد است، به شرح زیر می‌باشد:
- ۱- مکتب طراحی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند مفهومی
  - ۲- مکتب برنامه‌ریزی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند رسمی

---

۸- Alfred D. Chandler

۹- William F. Glueck

۱۰- Plan/ ploy/ pattern/ perspective/ position- به کتاب جنگل استراتژی نوشته هنری مینتزرگ مراجعه شود. ۱۰



- ۳- مکتب موقعیت‌یابی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی
- ۴- مکتب کارآفرینی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند تخیلی و بینشی
- ۵- مکتب شناختی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند ذهنی و فکری
- ۶- مکتب یادگیری: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند نوظهور
- ۷- مکتب قدرت: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند مذاکره
- ۸- مکتب فرهنگی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند جمعی
- ۹- مکتب محیطی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند واکنشی
- ۱۰- مکتب ترکیب‌بندی: تدوین راهبرد به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی

این ده مکتب به سه دسته تقسیم می‌شوند. سه مکتب اول ماهیتاً تجویزی هستند؛ یعنی با این موضوع که چگونه راهبردها باید تدوین شوند، بیشتر ارتباط دارند تا با این موضوع که چگونه ضرورتاً شکل می‌گیرند. نخستین مکتب از این سه در دهه ۱۹۶۰ یک چارچوب اساسی را ارائه داد که دو مکتب دیگر بر آن استوار شدند. این مکتب بر تشکیل راهبرد به‌عنوان یک فرآیند طراحی غیررسمی که دارای ماهیت مفهومی است تأکید دارد. دومین مکتب به موازات مکتب اول در دهه ۱۹۶۰ ظهور یافت.

در دهه ۱۹۸۰ مکتب سوم تا اندازه‌ای این مکتب را پس زد. مکتب سوم با فرآیند تشکیل راهبرد ارتباط کمتری دارد تا با محتوای واقعی راهبردها. این مکتب به مکتب موقعیت‌یابی موسوم است؛ زیرا بر انتخاب موقعیت‌های راهبردی در بازار اقتصادی تأکید دارد. شش مکتب بعدی جنبه‌های خاص فرآیند تشکیل راهبرد را در نظر می‌گیرند و با تجویز رفتار راهبردی ایده‌آل کمتر ارتباط دارند تا با تشریح چگونگی ساخته شدن راهبردها.

برخی از نویسندگان برجسته مدت زیادی است که راهبرد را با کارآفرینی ارتباط داده‌اند و این فرآیند را بر حسب ایجاد بینش از سوی رهبر عالی تشریح کرده‌اند؛ اما اگر راهبرد بتواند شامل بینش شخصی باشد، آنگاه تشکیل راهبرد باید به‌عنوان فرآیند تحقیق مفهوم در ذهن شخص شناخته شود. بنابراین یک مکتب شناختی کوچک اما مهم به وجود آمده است که در صدد است تا از پیام روانشناسی شناختی یا ادراکی به منظور ورود به ذهن راهبردی استفاده کند. ۱۱

هر یک از چهار مکتبی که در پی می‌آیند کوشیده‌اند تا فرآیند تشکیل راهبرد را فراتر از حیطه فرد گسترش دهند و آن را برای سایر نیروها و عوامل نیز ایجاد کنند. در مکتب یادگیری، جهان آنقدر پیچیده است که نمی‌تواند به یکباره به راهبردها اجازه دهد تا به شکل طرح‌ها یا بینش‌های واضح تدوین شوند. از این‌رو راهبردها باید به‌تدریج همراه با انطباق و یادگیری سازمان ظهور یابند. مکتب قدرت مانند مکتب یادگیری ولی با تفاوت‌هایی تشکیل راهبرد را فرآیند مذاکره می‌پندارند، خواه این مذاکره توسط گروه‌های متعارض در داخل یک سازمان باشد، خواه توسط خود سازمان‌ها هنگامی که با محیط‌های خارجی خود مواجه می‌شوند. بر خلاف این مکتب، مکتب فکری دیگری وجود دارد که می‌پندارد،

تشکیل راهبرد ریشه در فرهنگ سازمان دارد. لذا این فرآیند اساساً فرآیندی جمعی و مبتنی بر همکاری پنداشته می‌شود. سپس مکتب محیطی را باید نام برد که عناصر آن تئوریسین‌های سازمانی، معتقدند که تشکیل راهبرد یک فرآیند واکنشی است که در آن ابتکار، نه در داخل سازمان بلکه در محیط بیرونی آن وجود دارد. بنابراین آن‌ها در صددند تا فشارهای اعمال شده بر روی سازمان را بشناسند.

آخرین گروه مکاتب تنها شامل یک مکتب است. هرچند که می‌توان استدلال کرد که این مکتب عملاً مکاتب دیگر را ادغام می‌کند، ما آن را مکتب «ترکیب‌بندی» می‌نامیم. کسانی که در این مکتب هستند، هنگام تلاش برای انسجام یافتن عناصر مختلف فرآیند راهبرد، محتوای راهبرد، ساختارهای سازمانی و بافت‌های آن‌ها را به مراحل یا بخش‌های متمایزی مثل رشد کارآفرینانه یا تکامل یا پایداری طبقه‌بندی می‌کنند که بعضاً می‌تواند برای توضیح چرخه سازمان نیز به کار رود. اما اگر سازمان‌ها حالات ثابتی پیدا کنند، راهبردهای باید جهش از یک حالت به حالتی دیگر را توجیه نماید، جنبه دیگر این مکتب فرآیند تشکیل راهبرد را به‌عنوان یک فرآیند تحول و دگرگونی شرح می‌دهد که بخش عظیمی از مبانی و رویه‌های تجویزی تغییر راهبردی را ادغام می‌کند. این مکتب در مراحل مختلف توسعه مدیریت راهبردی ظاهر شده است. تعداد کمی از آن‌ها قبلاً به اوج رسیده‌اند و افول یافته‌اند و تعدادی دیگر هم اکنون در حال توسعه هستند. برخی از آن‌ها نیز علی‌رغم ضعیف ماندن در سطح قابل توجهی انتشار یافته و به اجرا درآمده‌اند (مینتزبرگ، ۱۳۸۸، ۱۱)۱۲.

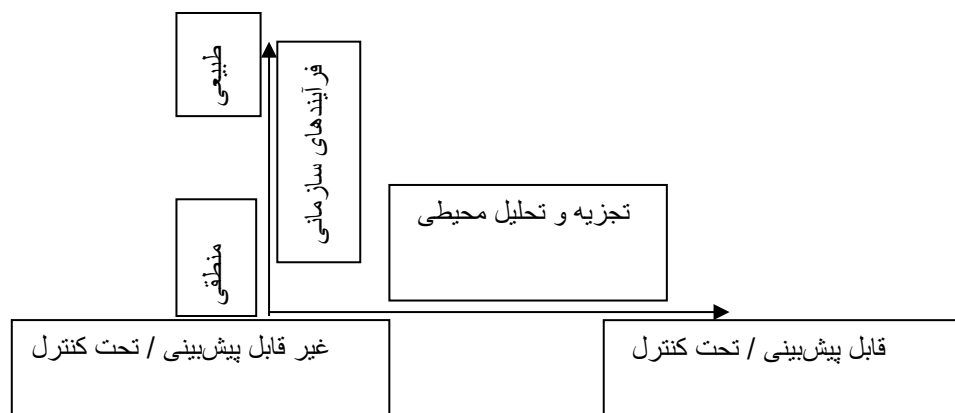
گروه مکاتب	ویژگی‌های گروه	ویژگی‌های گروه سطح دوم	ویژگی‌های مکتب	تأکیدات
سه مکتب طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیتیابی	تجویزی / چگونه راهبرد باید تدوین شود / پیش‌تدبیری		طراحی	فرآیند طراحی غیررسمی / ماهیت مفهومی
			برنامه‌ریزی	
شش مکتب محیطی، شناختی، یادگیری، قدرت، شش مکتب	توصیفی / تجربی / انطباقی / چگونه ضرورتاً	دو مکتب	موقعیتیابی	محتوای واقعی راهبرد
			فرهنگی	ریشه در فرهنگ / جمعی / مبتنی بر همکاری
			محیطی	فرآیند واکنشی در مقابل محیط بیرونی

فرهنگی و کارآفرینی	شکل می‌گیرد / فرآیند تشکیل راهبرد / تشریح چگونگی ساختن راهبرد / کمتر توجه به رفتار راهبردی ایده‌آل	چهار مکتب فراتر از حیطه فرد / توجه به سایر نیروها و عوامل	کارآفرینی	بینش از سوی رهبر / تحقق مفهوم در ذهن
			شناختی	/ روانشناسی / ادراکی
			یادگیری	انطباق
			قدرت	مذاکره
			مجازی‌گری	بدون سازمان واقعی / آینده‌نگر / استفاده از منابع دیگران / بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی / فناوری اطلاعات
پیکربندی				انسجام فرآیند / محتوا / ساختار / بافت‌ها / رشد کارآفرینی / تکامل / پایدار / جهش از حالتی به حالت دیگر / تحول و دگرگونی

جدول ۴-۴: مقایسه مکاتب راهبردی

در جمع‌بندی و مقایسه آثار مینتزبرگ پیرامون مکاتب تجویزی و توصیفی و نهایتاً ارائه پیشنهاد مکتب پیکربندی دیدیم که دو محور اصلی برای این تحلیل استفاده از محور تجزیه و تحلیل محیطی از غیر قابل پیش‌بینی و گیج‌کننده تا قابل پیش‌بینی و تحت واپایش و محورهای فرآیند سازمانی از فرآیندهای منطقی تا فرآیندهای طبیعی بوده و مکاتب معرفی شده مبتنی بر تمایزهای فوق در این چارچوب جایابی و مستقر

شده‌اند، در این میان برای سازمان‌های مجازی بعد محیطی را می‌توان در نظر گرفت، لیکن بعد فرآیندهای داخلی مطرح نیست، چرا که سازمان‌های مجازی مبتنی بر شبکه‌های اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات موجود در محیط با رویکرد استفاده از منابع دیگران و بدون نیاز اساسی به شکل‌دهی فرآیندهای درون سازمانی در پی شکار فرصت و چاره‌جویی برای تحقق اهداف هستند (علی‌احمدی، ۱۳۸۳، ۱۴۸).



نمودار ۴-۴: نمونه محورهای فرآیندهای سازمان

### تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری بنیادی در اسلام

سید رسل - صلی الله علیه و آله و سلم - فرموده:

«لو لا ان الشیاطین یحومون علی قلوب بنی آدم لنظروا الی ملکوت السموات و الارض»

یعنی:

«اگر نه این می بود که لشکر شیاطین اطراف دل‌های بنی آدم را فرا گرفته اند، هر آئینه مشاهده می کردند حقایق موجودات» «عوامل علویه و سفلیه (۳)» را، و مطلع می شدند بر آثار قدرت کامله حق - سبحانه و تعالی - در آنها (۴).»

همچنان که تطهیر نفس از جمیع صفات خبیثه، مورت رفع جمیع «پرده های ظلمانیه»، (۵) و کشف حقایق جمیع موجودات امکانیه می گردد. و همچنین از ازاله بعضی از آنها نیز باعث صفائی و روشنایی در نفس می شود. و بالجمله به قدری که آئینه نفس از زنگ کدورات عالم طبیعت پاک می شود صور موجودات عوالم قدس در آن ظاهر می گردد، و به همان مقدار سزاوار بساط قرب پروردگار می شود. مفساد بیماری نفس و فوائد صحت آن و به این سبب خاتم انبیاء - صلی الله علیه و آله و سلم - فرموده اند:

«ان لی مع الله حالات لا یحتملها ملک مقرب و لا نبی مرسل (۶).»

یعنی:

مرا با خدای حالاتی چند است که هیچ ملک مقربی و پیغمبر مرسلی طاقت و توانائی آن را ندارد.»

و هر کسی که در (ص: ۳۹ معراج السعادت) مقام سلوک راه سعادت باشد ، و مراقبت از احوالات خود نماید ، به قدر استعداد و قابلیت خود بر می خورد به آنچه می رسد به او از الطاف ربانیه و فیوضات رحمانیه ، و لیکن فهم ما ادراک فوق رتبه خود را نمی کند اگر چه باید از بابت ایمان به بعثت ، تصدیق و اقرار به آن نماید . همچنان که ما ایمان داریم به نبوت و خواص پیغمبری و لیکن حقیقت آنها را نمی شناسیم . و عقول قاصره ما احاطه به کنه آنها نمی کند ، چنانچه احاطه ندارد جنین به عالم طفل ، و طفل نمی داند عالم ممیز را ، و ممیز عامی نمی فهمد عالم علماء را ، و علماء نمی شناسند عالم انبیاء و اولیاء را .

و به حکم عنایت ازلیه درهای رحمتهای غیر متناهیة الهیه بر روی هر کسی گشاده ، و بخل و «ضنت (۱)» از برای احدی نشده ، و لیکن رسیدن به آنها موقوف است به اینکه آئینه دل صیقل داده شود ، و از کدورات عالم طبیعت پاک شود ، و زنگ اخلاق ذمیمه از آن زدوده گردد . پس حرمان از انوار فیوضات الهیه ، و دوری از اسرار ربوبیه ، نه از بخل مبدا فیاض است ، «تعالی شانۀ عن ذلک (۲)» بلکه از پرده های ظلمانیة ذمایم صفات و عوایق جسمانیة است که بدن آدمی را احاطه نموده است .

هر چه هست از قامت ناساز بی اندام ماست\*\*\*ورنه تشریف تو بر بالای کس کوتاه نیست و مخفی نماند که آنچه از علوم و معارف و اسرار که آدمی به واسطه تطهیر نفس و تصفیه آن می فهمد ، نه مانند این علومی است که از «مزاو له (۳)» کتب رسمیه و ادله

عقلیه گرفتاران عالم طبیعت و محبوسان زندان و هم و شهوت می فهمند ، بلکه آنها علوم حقیقیه نورانیة اند که از انوار الهیه و الهامات حقہ ربانیة مستفاد شده اند . و چندان ظهور و جلا و نورانیت و صفا از برای آنها هست که قابل شک و شبهه نیستند ، و این علمی است که حضرت فرمودند:

«انما هو نور یقذفه الله فی قلب من یرید (۱) .»

«یعنی : علم ، نوری است که حق - تعالی - می افکند آن را در هر دلی که می خواهد.»

و حضرت امیر مؤمنان علیه السلام در کلمات بسیار ، اشاره به این علم فرموده اند ، و از آن جمله در وصف راستین از علمای فرمایند:

«هجم بهم العلم علی حقیقه البصیره ، و باشروا روح الیقین ، و استلنوا ما استوعره المترفون ، و انسوا بما استوحش منه الجاهلون و صحبوا الدنیا بآبدان ارواحها معلقه بالمحل الاعلی . (۲)»

یعنی:

«علم به ایشان هجوم آورده است ، ایشان به بصیرت و بینائی و به حقیقت روح و یقین رسیده اند . و نرم و آسان شده است از برای ایشان ، آنچه سخت و مشکل است بر دیگران از اهل عیش و تنعم در دنیا ، و یار و انیس شده اند ، آنچه وحشت می کنند از آن جاهلان ، و زندگانی می نمایند در دنیا به بدنهایی که روح آنها تعلق به عالم اعلی دارد.»

و در مکان دیگر می فرماید:

«قد احیی عقله ، و امات نفسه ، حتی دق جلیله ، و لطف غلیظه ، و برق له لامع کثیر البرق ، فابان له الطریق ، و سلک (ص: ۴۱ همان ) به السبیل(۱) .»

یعنی:

«زنده کرد دل خود را و میرانید نفس خود را ، تا آنکه ناهمواری و درشتی او لطیف و هموار شد . و درخشید از برای او نوری درخشنده . پس ظاهر و هویدا کرد از برای او راه حق را ، و برد او را در راه ، تا رسانید او را به مطلوب .»

ولیکن ، مادامی که صفحه دل از نقوش اخلاق ذمیمه پاک نگردد ، این قسم علم و معرفت در آن مرتسم نشود ، زیرا که علوم و معارف ، عبادت باطنی است ، همچنان که نماز ، طاعت ظاهر است . و همچنان که تا ظاهر از جمیع نجاسات ظاهر ، پاک نباشد نماز صحیح متحقق نمی شود ، همچنین تا از باطن ، جمیع نجاسات باطنیه را که صفات خبیثه است زایل نکنی ، نور علم صحیح مبرا از شوائب شبهات بر آن نمی تابد . و چگونه می تواند شد که دل ناپاک ، منزل علوم حقه شود ، و حال اینکه افاضه علوم بر دلها از عالم «لوح محفوظ (۲)» به وساطت ملائکه مقدسه است که وسائط فیض الهی هستند.

**علم بدون تزکیه ، علم نیست**

و پیغمبر - صلی الله علیه و آله و سلم - فرمود:

«و لا تدخل الملائکه بیتا فیه کلب .»

یعنی:

«ملائکه داخل نمی شود بر خانه ای که در آن سگ باشد(۳) .»

پس ، هرگاه خانه دل مملو از صفات رذیله که سگان درنده هستند باشد ، چگونه . ملائکه که حمله علوم و معارف اند داخل می شوند ؟ و از اینجا معلوم می شود که کسانی که عمر خود را صرف تحصیل علم

ص: ۴۲ همان

از طریق مجادلات کلامیه و استدلالات فکریه نموده اند ، و از تزکیه نفس از صفات ذمیمه غافل مانده اند ، بلکه دلهای ایشان متعلق به «قاذورات (۱)» دنیای دنیه ، و نفوس ایشان منقاد قوه غضبیه و شهویه است ، از حقیقت علم بی خبر ، و سعی ایشان بی ثمر است . و آنچه را تحصیل کرده اند و علم پندارند ، بر خلاف واقع است ، زیرا که علم حقیقی را بهجت و سرور و صفا و نوری است ، و دلی را که نور علم واقعی در آن داخل شد مستغرق لجه عظمت خداوند جلیل ، و محو مشاهده جمال جمیل می شود ، و التفات به غیر او نمی کند . و غایت همت اکثر این اشخاص تحصیل زخارف دنیا ، و حصول منصب و جاه و شهرت در بلاد ، و تسخیر قلوب عباد است . و نه همین است که صفات خبیثه و اخلاق رذیله ، مانع از طلوع انوار علوم حقیقیه از مطلع فیوضات الهیه باشد و بس ، بلکه بدون تزکیه نفس و تصفیه قلب ، عبادات ظاهریه را اثری ، و طاعات بدنیه را ثمری نیست . و چه فایده مترتب می شود بر آراستن ظاهر و کاستن باطن.

قال الله - سبحانه: -

«ان الصلوه تنهى عن الفحشاء و المنکر»

یعنی:

«نماز ، باز می دارد نمازگزاران را از اعمال زشت و منکر(۲) .»

اگر نماز با خبثات باطن و اخلاق سیئه مقبول خداوند بی نیاز بودی ، پس چرا می بینی اکثر مردم را که هر روز نماز پنجگانه به جا می آورند ، و هر ساعت چندین منکر و معصیت از ایشان صادر می شود ؟ !

و حضرت فرمودند:

ص: ۴۳ همان

«الصلوه معراج المومن»

یعنی:

«به واسطه نماز مؤمن عروج می کند به معراج قرب پروردگار(۱) .»

پس اگر آنچه می کنیم نماز باشد چرا بجز تنزل و هبوط از خود نمی یابیم !؟

گر نه موش دزد در انبان ماست\*\*\* گندم اعمال چل ساله کجاست ؟

اول ای جان دفع شر موش کن \*\*\*بعد از آن در جمع گندم جوش کن

و مثال کسانی که مواظبت بر عبادات جسمیه می کنند ، و صفای دل و پاکی آن و ظلمت نفس و ناپاکی آن را فراموش کرده اند ، و التفاتی به آن نمی کنند مانند قبور مردگان است که ظاهر آن را زینت نمایند ، و در باطن آن مردار گندیده پنهان است . یامثل خانه ای است ظلمانی و تاریک که چراغی بر بام آن نهند . یا چون مرد دهقانی است که تخمی افکند و آن تخم سبز شود ، و با آن گیاهی که زرع را تباه می کند بروید ، و آن شخص سر آن گیاه را قطع کند و از بیخ آن غافل ماند ، تا آنکه قوت گیرد و همه محصول آن را فاسد و خشک نماید . یا شبیه شخصی است که بدن او را «جرب (۲)» فراگرفته باشد ، و طبیب حاذق امر فرماید که : دوائی بنوشد که ماده جرب را از باطن قلع نماید ، و طلائی را بر ظاهر بدن بمالد که اثر آن را از ظاهر دفع کند ، و او دوا را ترک کند و به طلا اکتفا نماید ، و هر چه به طلا دفع شود ، از چشمه باطن «اضعاف» آن منفجرگردد تا او را هلاک

(ص: ۴۴ همان) سازد.

**توجه به صحت جسم ، و غفلت از صحت و روح**

چون معلوم شد که : قیاس بیماری و صحت نفس به مرض و سلامتی بدن ، محض جهل و خطاست ، پس عجب از طایفه ای که شب و روز اوقات خود را صرف محافظت صحت بدن فانی می کنند ، و صبح و شام در دفع امراض جسمانیه سعی تام به عمل می آورند ، و قول طبیب فاسقی ، بلکه کافری را گردن اطاعت نهاده و به شرب دواهای ناگوار ، و ارتکاب اعمال ناهنجار قیام می نمایند ، و سر از فرمان

طیب الهی در تحصیل حصول ملکات نفسانیه به تکرار اعمال سعادت دائمیه و حیات ابدیه می پیچند ،  
و معالجه نفس را اندک و سهل می شمارند.

ترا یزدان همی گوید که در دنیا مخور باده\*\*\* ترا ترسا همی گوید که در صفرا مخور حلوا

ز بهر دین نه بگذاری حرام از گفته یزدان\*\*\* ز بهر تن تو بگذاری حلال از گفته ترسا

و چون پرده غفلت برداشته شود ، و بیماری نفس خود را معاینه ببیند ، و دسترس به دوائی نداشته باشد  
فریاد

«یا حسرتی علی ما فرطت فی جنب الله (۱)»

از نهاد ایشان برآید.

## ۶-۲-۴- تدوین راهبرد در سازمان نظامی

مطالعه مدیریت راهبردی از ارثیه‌های سازمان‌های نظامی به حساب می‌آید. برای نخستین بار در میدان  
جنگ از اصطلاحاتی مانند مأموریت، هدف‌های بلندمدت، نقاط ضعف و نقاط قوت استفاده کردند. در  
بسیاری از جنبه‌ها راهبردهای یک سازمان تجاری همانند راهبردهای یک سازمان نظامی است و  
راهبردشناس‌ها در سازمان‌های نظامی ظرف چند سده این مطلب را آموخته‌اند که می‌توانند مانند  
استراتژیست‌ها در سازمان‌های تجاری سود زیادی ببرند.

بدیهی است تفاوت عمده بین راهبردهای یک سازمان نظامی و تجاری این است که در سازمان تجاری  
برای تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها باید اساس مفروضات را بر پایه رقابت گذاشت در حالی که  
راهبردهای یک واحد نظامی بر پایه مفروضات مبتنی بر تعارض قرار دارد. با وجود این، تعارض در  
سازمان‌های نظامی و رقابت در سازمان‌های تجاری به اندازه‌ای مشابه‌اند که می‌توان بسیاری از روش‌ها  
و فنون مدیریت استراتژیک را به صورت یکسان در هر دو سازمان به کار برد.

راهبردشناس‌های سازمان‌های تجاری می‌توانند از بصیرت‌ها و بینش‌های ارزنده‌ای که اندیشمندان حوزه  
نظامی پس از سال‌ها پالایش به دست آورده‌اند استفاده نمایند. اگر سازمان رقیب از نظر منابع و تعداد  
نیرو برتری دارد، سازمان دیگر می‌تواند با تدوین راهبرد و اجرای آن این مزیت را تحت‌الشعاع قرار  
دهد.

سازمان‌های نظامی و تجاری برای آنکه بر میزان موفقیت‌های خود بیفزایند باید در برابر تغییرات  
سازگار باشند، پیوسته خود را با این شرایط وفق داده و وضع خود را بهبود بخشند (فرد آر، ۱۳۸۳).

با توجه به نمونه‌های متنوعی که وجود دارد، ویژگی‌های سازمان‌های نظامی که به شرح زیر در انتخاب  
متدولوژی مؤثر می‌باشد، ارائه می‌گردد:

ویژگی‌های سازمان‌های نظامی نسبت به بنگاه‌های اقتصادی و غیرنظامی:

محدود به شرایط استخدامی ویژه‌ای است.



دارای سطح طبقه‌بندی اسناد و اطلاعات بالایی است.  
نظام سلسله مراتبی در سطح قابل توجهی برقرار است.  
دارای فرهنگ سازمانی ویژه‌ای می‌باشد (مفاهیم، تعاریف، عادت‌ها، ارزش‌ها و...).  
ارتباط سازمان به مسائل راهبردی در سطح ملی بسیار قوی‌تر است.  
دارای تنوع موضوعات بسیار گسترده‌ای است.  
دارای پیچیدگی روابط و مناسبات در بخش‌ها و زمینه‌های مختلف سازمان است.  
یک سازمان غیرانتفاعی و وابسته به دولت است.  
از رسمیت و استانداردهای ویژه برخوردار است.  
وسیع و گسترده و دارای پراکندگی بسیاری است.  
دارای عوامل اساسی، پیشران‌ها، شایستگی‌ها، محوریت‌ها، اولویت‌ها و پیش‌فرض‌های ویژه خود است.  
ویژگی‌های فوق بعضی از نظر وجود و بعضی از نظر مصادیق و حالت‌های متفاوت با سازمان‌های غیرنظامی و بنگاه‌های اقتصادی، موجب ضرورت‌هایی برای اتخاذ یک متدولوژی خاص برای تدوین راهبرد در سازمان‌های نظامی می‌گردد. در نگرش اولیه یک الگوی مربوط به یک سازمان نظامی مانند یک سازمان اقتصادی می‌تواند دارای ویژگی‌های زیر باشد: ۱۳

تأکید بر معماری سازمان  
توجه به فرهنگ سازمانی  
رفت و برگشتی بودن  
ملاحظه سطوح مختلف سازمان  
تأکید بر یادگیرندگی  
توجه به وضع موجود و مطلوب  
توجه به نقاط ضعف و قوت و تهدید و فرصت  
اما سازمان نظامی بایستی بر ویژگی‌های زیر نیز تأکید داشته باشد:  
مناسب برای سازمان‌های بزرگ دارای تنوع کاری  
تناسب با سازمان‌های دولتی

---

- جمع‌آوری و انتخاب ویژگی‌های الگو (جستجوی اینترنتی)، کار تحقیقی دکتر صدیقه رضاییان، مؤسسه آموزشی پژوهشی ۱۳ صنایع دفاع

تناسب با کشورهای که از تهدیدات جدی برخوردارند  
ویژه سازمان‌های دفاعی و نظامی  
تأکید بر خلق سناریوهای مختلف پیش روی سازمان  
توجه به تعیین شایستگی‌های محوری  
تکیه بر آرمان‌ها و ارزش  
انجام مطالعات راهبردی برای تعیین چشم‌انداز  
محوریت دادن به مأموریت سازمان به‌عنوان نقطه شروع و اتکا  
تأکید بر شناخت گلوگاه‌ها  
رویکرد تهدیدمحوری  
سناریوپردازی و روندهای جهانی دفاعی و مرتبط  
تعیین ابعاد سازمان  
تأثیرات و الزامات آمادگی اقدامات اساسی  
تأثیرات و الزامات امنیتی اقدامات اساسی  
هماهنگی کلان با مجریان پروژه‌های اساسی به منظور سیاست‌گذاری قابل اجرا  
مأموریت‌گرا بودن  
احصای کامل مبانی و تحلیل راهبردهای سازمان  
راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای زیرمجموعه‌ها  
سادگی الگو  
کلان بودن الگو  
تأکید بر مدیریت راهبردی  
بومی بودن الگو  
نسبتاً پایدار بودن الگو در شرایط مختلف  
کاملاً قابل اجرا بودن الگو ۱۴

## ۷-۲-۴- ویژگی‌های تدوین راهبرد در سازمان نظامی

علیرغم تغییر و تحولات گسترده الگوهای فکری بشر، همچنان بسیاری از دغدغه‌های انسان به قوت خود باقی مانده است. یکی از این دغدغه‌های اساسی، «تهدیدات نظامی و امنیتی» است. تأمین امنیت و دفاع از منافع ملی کشور، مأموریت اصلی بخش دفاع محسوب می‌شود. حیاتی بودن این مأموریت، باعث گردیده است تا بخش‌های دفاعی در تمامی کشورهای جهان به‌طور مستمر حرکتی را به سمت ایجاد توانمندی‌های موردنیاز دنبال نمایند. حرکتی که تعلل در آن، می‌تواند مردم کشور را متحمل هزینه‌های بعضاً غیرقابل‌جبران بنماید. به همین منظور، برنامه‌ریزی اصولی برای دستیابی به اینگونه توانمندی‌ها، الزامی و اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود که نیازمند عزمی راسخ و نگرشی بلندمدت است. قطعاً شکل‌گیری این عزم، اولین و مهم‌ترین گام محسوب می‌شود. در مرحله بعد، انتخاب و آزمون روش‌های برنامه‌ریزی مختلف، اولویت اصلی محسوب می‌شود. به مرور و با افزایش سطح تجربه و دانش ملی و سازمانی، رویکردهای مناسب شکل گرفته و ضریب موفقیت افزایش می‌یابد.

تجربه دفاعی کشورهای مختلف جهان نشانگر این مطلب است که امروزه اکثر توانمندی‌های نظامی و دفاعی، «فناوری‌بنیان» هستند. عملکرد تمامی اجزای سامانه‌های دفاعی امروز، منتج از «توان فناورانه» آنان است. به‌علاوه جایگاه «توان انسانی» نیز به مرور زمان تغییر یافته است و بیشتر به سمت «کیفی‌شدن» و «دانشی‌شدن» در حال حرکت است. این روند در تمامی حوزه‌های عملیاتی، مدیریتی و پشتیبانی دیده می‌شود. از جمله مهم‌ترین فناوری‌هایی که در شکل‌گیری و ایجاد توانمندی‌های مختلف دفاعی امروز تأثیرگذار است توسعه گسترده و شتابان فناوری اطلاعات «فاوا» است که در طی چند دهه گذشته باعث شده است تا اساساً پارادایم‌های نظامی و قواعد بازی دفاعی متحول شوند. جنگ‌های نوظهور «موج سوم» بر پایه ترکیبی از «برتری هوافضایی» و «قدرت اطلاعاتی» بنا نهاده شده‌اند. البته باید دانست که تمامی کشورهای دنیا دارای توانمندی‌های موج سوم نیستند. بیشتر کشورهای پیشرفته به‌ویژه آمریکا دارای اینگونه توانمندی‌ها هستند و تهدید موج سوم محسوب می‌شوند. کشورهای خاورمیانه فاقد توانایی انجام جنگ‌های موج سوم هستند، اما به‌طور جدی در پی دستیابی به آن می‌باشند. از آنجایی که جنگ و دفاع در فضای جدید جهانی نیازمند توانمندی‌های فاوایی گسترده‌ای است باید برنامه‌های جدی به منظور توسعه اینگونه توانایی‌ها و ظرفیت‌ها در نیروهای مسلح و وزارت دفاع تهیه و به‌مورد اجرا گذاشته شود. هدف سازمان نظامی آن است تا با بررسی الگوها و نظامات مختلف موجود برای تدوین راهبردها و برنامه‌های اجرایی و بررسی و مطالعه مقتضیات سازمان «ن. م ۱۵» و استخراج ویژگی‌های خاص و نیازمندی‌های آنان، الگوی مناسبی برای تهیه طرح راهبردی و برنامه اقدام ن. م ارایه شود، به شکلی که اولاً زمینه طراحی راهبردهایی کارساز فراهم گردد و ثانیاً در ضمن تدوین، توافق جمعی، فهم مشترک و درک عمیق تضمین گردد (رضاییان، ۱۳۸۹).

## ۸-۲-۴- تدوین عوامل محیط (ضعف، قوت، فرصت و تهدید)

### محیط خارجی

کشورها در خلأ به سر نمی‌برند. در تحلیل راهبرد یک کشور نادیده انگاشتن شرایط خارجی به ایجاد تصویری نادرست و مبهم از اوضاع و احوال می‌انجامد. در غالب موارد سیاست‌ها و راهبردهای کشورها پاسخی به اهداف و اقدامات سایر دولت‌ها یا گرایش‌ها و شرایط متغیر منطقه‌ای و جهانی در نظام بین‌المللی است. آینده، با عدم قطعیت همراه است و هرچه فاصله زمانی آن با حال بیشتر باشد، تفاوت‌ها بیشتر شده و ترسیم رزنامه‌های احتمالی آن دشوارتر می‌شود. از این‌رو باید سعی در درک عوامل و متغیرهای تأثیرگذار و کلیدی داشت تا بتوان محیط و فضای آینده را بهتر تصور کرد و روندها را کشف کرد و بر اساس آن به شکل‌دهی فضای نبرد و درک ماهیت دشمن پرداخت و پیش‌نیازهای عملیاتی و توانمندی‌های لازم را درک کرد. برنامه‌ریزی برای عملیات آینده نیاز به رویکردی نوآورانه‌تر و کل‌گراتر دارد و باید به اکتشاف توانمندی‌های جدید و همچنین مهندسی مجدد توانمندی‌های موجود پرداخت.

### محیط داخلی

برای مثال بر اساس اسناد منتشر شده از جامعه دفاعی آمریکا این کشور در آینده با چهار چالش روبه‌رو خواهد شد: ۱۶

۱. چالش‌های سنتی: نیروهای نظامی متعارف
  ۲. چالش‌های غیرمنظم: به کارگیری روش‌های غیرمتعارف بازیگران دولتی و غیردولتی
  ۳. چالش‌های فاجعه‌بار: به کارگیری سلاح‌هایی با اثر جمعی مخرب یا روش‌های مشابه
  ۴. چالش‌های مخرب: به کارگیری فناوری‌ها و روش‌های نوآورانه
- فرض‌های کلیدی این کشور در آینده نیز عبارتند از:
- آمریکا به‌عنوان قدرت عمده باقی خواهد ماند و توانایی به کارگیری قدرت نظامی، یک ابزار حیاتی قدرت ملی این کشور را دارد.
  - سرعت انقلاب جهانی فناوری تشدید خواهد شد.
  - جمعیت جهان، به خصوص در کشورهای در حال توسعه، افزایش خواهد یافت.
  - قلمروی اطلاعات بر جنگ آینده اثر تعیین‌کننده خواهد داشت.
  - ملت‌ها و دولت‌ها بازیگران اصلی باقی خواهند ماند، ولی شاهد افزایش قدرت تأثیرگذاری بازیگران غیردولتی و فراملی خواهیم بود.

- محیط عملیاتی مشترک آمریکا در سال ۲۰۳۰ - انتشارات مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی ۱۶

- دوست، دشمن و افراد بی‌طرف به اطلاعات و دانش بالا دست خواهند یافت.

- محیط‌های شهری و دیگر مناطق پیچیده به‌طور فزاینده‌ای تبدیل به مناطق عملیاتی خواهند شد و ابزار تخریب طیف گسترده‌ای خواهند داشت: از رویکردهای غیرمستقیم تا عملیات اطلاعاتی، حمله‌های فیزیکی و آدم‌ربایی و سلاح‌هایی با اثر جمعی و جنگ دانش می‌تواند شکل خاص جنگ آینده باشد.

در مجموع، محیط عملیاتی آینده پیچیده‌تر، با ارتباط بیشتر، پویاتر و شاید بی‌ثبات‌تر از گذشته خواهد بود. البته پیشگویی زمان و فضای دقیق نبرد آینده دشوار است، ولی می‌توان اثرگذارترین متغیرها را دوازده متغیر مشخص و اپایش کرد؛ متغیرهای فراگیر، فارغ از یک چارچوب و زمان و مکان محدود، عبارتند از:

محیط فیزیکی

طبیعت و ثبات کشور

جمعیت‌شناسی جامعه‌شناسانه

فرهنگ

روابط منطقه‌ای و جهانی

توانمندی‌های نظامی موجود

اطلاعات

سازمان‌های خارجی

اراده ملی

زمان

مسائل اقتصادی

فناوری

پنج حوزه مطالعاتی که دارای بیشترین توان بالقوه برای شکل‌دهی به مرزهای محیط عملیاتی آینده خواهند بود، عبارتند از: عوامل اجتماعی و فرهنگی، پویایی ژئوپلیتیک و حاکمیت، جهانی شدن اقتصاد و منابع، انقلاب در علم و سرانجام روندهای نظامی و تحولات. هیچ پناهگاه و مکان امنی در هیچ کجا وجود نخواهد داشت و باید از تمام نقاط راهبردی و مهم، حفاظت به عمل آید و آماده نبرد در تمامی نقاط جهان با بهره‌برداری از تمام عناصر قدرت ملی و سازمانی بود.

شبکه‌ها و عملیات شبکه‌محور بر جنگ آینده سلطه خواهند یافت. در عملیات تأثیر محور دشمن، نظام و شبکه‌های پیچیده و به هم مرتبط است و از تمام عناصر قدرت استفاده می‌کند و سعی در ضربه زدن به تمام گلوگاه‌ها، مراکز راهبردی و نظام‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و اطلاعاتی و اراده ملی خواهد داشت و باید محیط‌های احتمالی نبرد و نه یک محیط عملیاتی منفرد پیش‌بینی شده را، تصور کرد. برای مثال در سند راهبردی آمریکا آمده است که روندهای فعلی نشان می‌دهند که قدرت‌های کلیدی آینده

احتمالاً آمریکا، اتحادیه اروپا، چین، ژاپن و روسیه خواهند بود و قدرت‌های کلیدی منطقه‌ای که فعالیت آن‌ها دارای بیشترین احتمال برای خلق نتایج جهانی است احتمالاً اندونزی، هند، پاکستان، ترکیه، مصر، آفریقای جنوبی، برزیل، دو کره، چین و مکزیک خواهند بود.

این سند همچنین تصریح کرده است که به‌طور کلی برداشت‌ها و ادراک‌های مشترک خارجی در مورد آمریکا عبارتند از:

- اجتناب جستن از وارد شدن تلفات سنگین به نیروهای خودی و دشمن، ضمن آنکه اعتماد فزاینده‌ای به برتری فناوریانه وجود دارد.

- آمریکا به‌طور فزاینده‌ای بر تسلط اطلاعاتی، سرعت، دقت، فناوری دورایستا و برتری هوایی در مقابل نیروهای دشمن متمرکز است. دستیابی به پیروزی سریع و توجه خاص به افکار عمومی داخل این کشور و بی‌توجهی روزافزون به افکار عمومی جهان و دسترسی به سلاح‌های اتمی مانع از انجام حملات پیشگیرانه آمریکا می‌شود.

- ایالات متحده در سبک جدید جنگیدن خود به سرعت، مانور، انعطاف‌پذیری و شگفتی متکی است و تمرکز فراوانی بر قدرت آتش دقیق نیروهای ویژه و عملیات روانی دارد. در نبردهای آینده باید از تمام عناصر قدرت ملی (دیپلماتیک، اطلاعاتی، نظامی و اقتصادی) در جنگ بهره جست.

توانایی هدایت یک جنگ اطلاعاتی موفقیت‌آمیز ممکن است معیار نهایی موفقیت باشد و تضعیف اراده دشمن اهمیت بسیار مهمی در ثبات پس از جنگ دارد.

در سند محیط‌شناسی راهبردی آمریکا آمده است که نبردهای آینده در مناطق پرجمعیت و سواحل کم‌عمق خواهند بود و رهبرانی که بهترین و سریع‌ترین تصمیمات را می‌گیرند در میدان جنگ به پیروزی خواهند رسید. تروریسم ابعاد گسترده‌ای می‌یابد و هیچ مکان امنی وجود نخواهد داشت و به تأسیسات مهم، سامانه‌های اطلاعاتی یا مسیرهای حمل و نقل حمله خواهد شد. عدم اعتماد، طبقه‌بندی اطلاعات و مشکلات تسهیم اطلاعات، مشکلات زبان ارتباطی و فقدان چارچوب عملیاتی مشترک از جمله چالش‌های فراروی ایجاد ائتلاف نظامی با کشورهای دیگر است و دشمنان سعی در تأثیرگذاری بر افراد بی‌طرف خواهند داشت.

رشد رسانه‌ها فضای تک‌گویی را برهم زده و دیگر نمی‌توان افراد را از نظر کسب اخبار کاملاً تحت فشار قرار داد. پخش صحنه‌هایی از اجساد و تلفات نیروهای آمریکایی و متحدان آن تأثیری بسیار مهم بر مرکز ثقل راهبردی آمریکا یعنی تلفات زیاد و خسارات جانبی خواهد داشت و بر سیاست‌مداران و افکار عمومی آمریکا تأثیر قطعی می‌گذارد.

تمرکز بر خنثی کردن برتری فناوری، وارد کردن تلفات بیشتر، برانگیختن ناآرامی داخلی و طولانی کردن جنگ به هر طریق ممکن، توزیع گسترده نیروها و عدم تمرکز آن‌ها، دیکته کردن مکان و زمان نبرد شیوه‌های مورد استفاده دشمنان آمریکا در نبردهای آینده خواهد بود. با این وجود دو جنگ یکسان وجود نخواهد داشت و الگوی ثابتی وجود ندارد. شناخت دشمن مشکل‌تر خواهد شد؛ چرا که وی یاد

می‌گیرد، انطباق می‌پذیرد و باهوش‌تر و زیرک‌تر می‌شود و بهره‌برداري از عامل «شگفتی» بسیار مؤثر خواهد بود. ۱۷

## وضعیت موجود

موقعیت و وضعیت کنونی در تصمیم‌گیری نقش اساسی دارد. سند مشترك شماره سه آمریکا محیط عملیاتی را اینگونه تعریف می‌کند: ترکیبی از شرایط، اوضاع و احوال و نفوذهایی که بر به کارگیری قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و اخذ تصمیمات فرمانده اثر می‌گذارند و دربرگیرنده عوامل و مناطق فیزیکی، قلمروهای هوایی، زمینی، دریایی و فضایی و محیط اطلاعاتی است و در آن سامانه‌های دشمن، دوست و خنثی که به عملیات مشترك خاص مربوطند، حضور دارند؛ این تعبیر را وضعیت موجود تبیین می‌کند.

درک محیط عملیاتی یک عنصر کلیدی در توانایی آمریکا به منظور حضور و پیروزی در هر نبردی است. چنین درکی از محیط عملیاتی چارچوبی را برای ملاحظه آینده و محیط عملیاتی مشترك ۱۸ به وجود می‌آورد. برای رسیدن به این هدف، محیط عملیاتی مشترك تعیین اثر محیط عملیاتی بر عملیات نیروی مشترك را فراهم می‌سازد. این سند برای پیش‌نگری دامنه‌ای از محیط‌های بالقوه عملیاتی آینده طراحی شده است و به بحث و بررسی موارد زیر کمک می‌کنند: روندهایی که بر آن متغیرهای محیط عملیاتی مشترك می‌پردازد، متغیرهای کلیدی که بر توصیف محیط اثر خواهند گذاشت، دامنه‌ای از شرایط احتمالی شکل یافته توسط آن روندها و تهدیداتی که پیامدهای این محیط عملیاتی مشترك ممکن است در این محیط‌های عملیاتی آینده ظاهر شوند. سرانجام آنکه آینده‌های بدیل را بر مسیری که ما آموزش خواهیم دید، مجهز خواهیم شد و از نیروی مشترك آینده بهره خواهیم جست، در نظر می‌گیرد. از آنجا که نظامیان به دنبال پیش‌نگری و شکل‌دهی پایه و اساس این بحث و استدلال هستند که محیط عملیاتی مشترك آینده، امری اساسی و مهم است، تفکری نوآورانه و خلاق را شکل می‌بخشند.

## وضعیت مطلوب

سندهای آینده‌نگر مانند، سند مشترك شماره سه آمریکا که به صورت سالانه بازنگری می‌شود، به‌طور اساسی به هدف آرایه‌ای راهنمایی چارچوبی برای توسعه دامنه‌ای از محیط عملیاتی مشترك برای توسعه مشترك و مفاهیم نیرو تهیه می‌شود. محیط‌های عملیاتی بالقوه، آینده‌های بدیل فراهم می‌سازد و به ارزیابی قابلیت‌های تهدیدآمیز آینده و شناسایی نفوذهای و اثرهای محیطی بر جنگ نو می‌پردازد. سپس به بحث و بررسی پیامدهای بالقوه محیط‌های عملیاتی آینده برای آموزش مشترك، تجربه و جوامع توسعه رهنامه می‌پردازد. از این گذشته، به توصیف، مستندسازی و کاربرد محیط‌های عملیاتی آینده به‌عنوان توانش مرکزی و اولویت فرماندهی به منظور پشتیبانی از توسعه مفهوم، تجربه و آموزش می‌پردازد. این سند با ارزیابی شماری از روندها و مسائل کلیدی اثرگذار بر محیط عملیاتی آینده و تهدیدهای همراه آن، به‌عنوان چارچوب مشترك ارجاع و هدایت برای رهبران ارشد نظامی و غیرنظامی مسئول فرآیند انتقال و گذار مشترك مبتنی بر قابلیت‌ها عمل خواهد کرد. این سند ضمن آنکه پیش‌بینی مشخص و قطعی تنش‌های عمده جهانی در بیست الی بیست و پنج سال آینده نیست، به دنبال گردآوری بسیاری از روندهای

---

- ر.ک. اسناد منتشر شده کشور آمریکا در این زمینه ۱۷

۱۸- JOE (jointed operation area)

غالب شکل‌دهنده به محیط آینده و مشخص‌سازی نتایج آن‌ها برای عملیات نظامی خواهد بود. این سند بخشی از یک مطالعه مداوم با هدایت فرماندهی مشترک نیروهای ایالات متحده و نیروهای دیگر به منظور ترغیب ایجاد یک گفتگوی پایدار است که موجب تقویت تحقیقات و اصلاح بیشتر خواهد شد. هر ویراست جدید آن نشانگر نقطه آغاز طرح مطالعاتی سال بعد خواهد بود. ۱۹

برنامه‌ریزی دفاعی آینده آمریکا تمرکز کمتری بر مکان و زمان وقوع دیگری خواهد داشت و بیشتر بر روی مجموعه گسترده‌ای از قابلیت‌های نیروهای نظامی آمریکا و نیاز به بازدارندگی، جلوگیری و شکست دشمنانی که متکی بر شگفتی، فریب و جنگ ناهمگون برای رسیدن به اهدافشان هستند، متمرکز خواهد بود. ۲۰

---

۲۰۳۰ سال در آینده عملیاتی - ر.ک. سند محیط ۱۹

- محیط عملیات مشترک جهان - مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاع ص ۱۴-۲۰۱۶