

مدیریت استراتژیک

نوشته دکتر حسام‌الدین بیان

کلیاتی در مدیریت استراتژیک

در سال‌های اخیر از واژه‌های استراتژی و تاکتیک در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، صنعتی، امنیتی، نظامی زیاد استفاده می‌شود. بکارگیری این کلمات که موجد نخستین آنها نظامیان و سرداران در رزمگاهها بودند، امری است طبیعی و به سادگی می‌تواند منظور را به شنونده تفهیم کند. اما برای اینکه تا حد امکان در شناخت این اصطلاحات که جهان شمول شده است در سایر زمینه‌ها روشن‌گری شود و جایگاه‌شان در شئون و ارکان مختلف یک جامعه مشخص گردد، این لغات را تعریف می‌کنیم.^۱

استراتژی چیست؟ در اصل استراتژی برای علم لشکرکشی و سوق‌الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد ولی بتدریج در هنر جنگ به علت همبستگی قدرتهای اقتصادی، سیاسی و فنی و اجتماعی و روانی، عملیات نظامی معنای گسترده‌تری را به دست آورد.

استراتژی یعنی:

الف - علم و هنر طرح‌ریزی و هدایت عملیات گسترده نظامی، مدیریت و رهبری ماهرانه عملیات و طرح‌ریزی‌های عملیاتی.

ب - علم و هنر و توسعه بکارگیری قدرتها و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، روانی و نیروهای نظامی یک ملت هنگام جنگ و صلح برای بدست آوردن و فراهم کردن حداکثر پشتیبانی از اهداف و خط‌مشیهای ملی.

پ - هنر و فن و علم بکاربردن نیروهای یک ملت برای تأمین اهداف ملی با استفاده از نیروها و تهدیدات سیاسی و قدرتهای تهدیدکننده نظامی.

ت - علم و هنر بکارگیری قدرتهای نظامی و سلاح و جنگ‌افزارها برای حصول اهداف نظامی در راه هدفهای ملی با طرح‌ریزیهای وسیع و گسترده و هدایت عملیات نظامی در جنگ.

(۱) این تعریفها با حفظ امانت از روی فرهنگهای لغت گرفته شده است. (Encyclopedia)

فرهنگ لغات آمریکا «ناوبری تانیکا» و فرهنگ لغت قدیمی وینستون^۲ حکم استراتژم^۳ را فن و هنر فریب دادن دشمن در جنگ تعریف کرده اند که معادل لغت تریک^۴ (فریب) است. به معنای حيله، نیرنگ، فن، راه کار، شیوه، اغفال، شیطنت و آراستن به همین مناسبت می توان با روشن بینی و حضور ذهن بیشتری در درک معنای استراتژم اندیشه کرد.

فرهنگها درباره کلمه استراتژیک^۵ این گونه توضیح می دهند که استراتژیک یعنی: کلیه اعمال و حرکات مهم وابسته و مربوط به عملیات جنگ که در ذهن شنونده مفاهیمی مانند عظمت، بزرگی، جلال و شکوه، اهمیت و جبروت را القای کند علاوه بر تعاریف بالا از قول سرداران جنگی هم تعریفهایی به شرح زیر نقل شده است. مشهورترین تعریف از استراتژی توسط ژنرال «کارل فن گلویتز»^۶ شده است.

«هنر بکاربردن نیروهای نظامی در عملیات جهت پیروزی در جنگ به عنوان ابزار سیاستهای ملی» یعنی در لحظاتی که تلاشهای رهبران سیاسی با شکست روبرو شود، برای حصول اهداف ملی بکارگیری مذاکرات و راهحلهای سیاسی سترون و بی نتیجه بماند، استراتژی ملی وقوع جنگ را قطعی فرض می کند. در نتیجه کلیه تلاشهای سیاسی کنار گذاشته می شود و تنها راه حل رسیدن به هدفها وارد کردن قدرتهای نظامی توسط فرماندهان برجسته و توانا و رهبران نظامی کار کشته در میدان کارزار است. «کارل» قدرت نظامی را ابزار و کلید گشایشگر مشکلات سیاسی در راه حصول به هدفهای ملی و آرمانهای یک ملت می داند و روی لزوم طرح ریزهای استراتژیک پیش بینی شده تکیه دارد.

خط مشی و روشهایی را که سیاستمداران برای آغاز جنگ بکار می برند با تهدیدات و اخطارهای سیاسی

و دیپلماتیک تفاوت کلی دارد. چون ایسن تهدیدات و اخطارها هرگز معنی قطع شدن و متوقف کردن روابط سیاسی به طور مطلق را ندارد، بلکه وقتی اخطار رسمی و کتبی دایر بر آغاز جنگ داده شد، مفهومی وارد شدن نیروهای نظامی و درگیریهایی عملیاتی در صحنه سیاسی می باشد.

روابط ناگسستگی و نزدیکی بین جنگ و سیاست وجود دارد به همین دلیل است که استراتژیستهای جهان معتقدند فعالیتهاى سیاسی و نظامی باید در یک مرکز واحد و مستقل در کنار هم قرار بگیرد تا فرماندهان عالیرتبه نظامی بتوانند با توسعه و تدوین خط مشیها در رده ملی هنگام جنگ و صلح استراتژی ملی را شکل دهند و طرحهای استراتژیک را بر مبنای آینده نگری تدوین کنند.

شکست در جنگ تنها شکست فرماندهان نظامی نیست؛ بلکه شکست سیاسی و اجتماعی و اقتصادی هم محسوب می گردد تا جایی که گاهی در طول تاریخ بخوبی دیده شده که این شکستها موجب انقراض یک کشور و حکومت و هلاکت و ویرانی یک سرزمین و پریشانی یک قوم و ملت گردیده است. به همین مناسبت باید با یک کلیت نگری نظام دار به مسایل استراتژیکی نگریست نه به طور انتزاعی. طرح ریزیهایی استراتژیکی باید نظام شمول و اقماری باشد چون عدم وجود هم آهنگی بین ارکان اصلی استراتژی ملی سیاست و قدرت نظامی و اقتصادی و شکست و ناتوانی در امر رهبری و بکارگیری روشها و طرحهای کارساز، توسط رهبران سیاسی، اقتصادی و نظامی موجودیت مستقل ملی یک کشور را دستخوش نابودی کرده و گاهی از نقشه جهان نام ملت و کشوری حذف شده است.

عدم توانایی و کفایت قدرت نظامی، ناتوانی و عدم لیاقت رهبران نظامی، هنگامی که با ضعف مردان اقتصادی

2- Americana, Britanica, Winston's Cumulative Loose-Leaf

3- Strategem

4-Trick

5- Strategic

6- General. Karl Von Clausewitz

و سیاسی همراه گردد و طرحهای استراتژیکی توانمند بکار گرفته بشود، بدون شک موجبات ویرانی و روان نابسامانی یک جامعه را فراهم می‌سازد درک این نکته برای سیاستگذاران ضروری است که هرگاه مصلحت ایجاب کند، باید از قدرت نظامی استفاده کنند و استراتژیستهای نظامی را برای حمایت از قدرت استراتژی ملی بکار گیرند تا پاسدار قدرتهای ملی بشوند و قدرت اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را از سقوط نجات بخشند.

با این ترتیب دیگر نمی‌توان گفت واژه استراتژی ویژه قدرت نظامی است، بلکه می‌توان این کلمه را در زمینه‌های مختلف تحت عنوان ارکان استراتژی ملی نیز بکار برد که عبارتند از: قدرت سیاسی، قدرت اقتصادی، قدرت فرهنگی اجتماعی و قدرت نظامی تاکتیک^۷ چیست؟ واژه تاکتیک هم یک اصطلاح نظامی است برای روشن شدن ذهن طراحان استراتژی و مدیران دولتی عیناً تعریف نظامی این کلمه را می‌آوریم:

مارشال «ارل و اول»^۸ می‌گوید:

«تاکتیک عبارت است از: بکار بردن و بکار و داشتن واحدها و نیروهای نظامی در میدان جنگ».

بدین ترتیب تعریف استراتژی که فن و علم و هنر وارد کردن واحدهای نظامی در میدانهای نبرد است، با تعریف تاکتیک - تفاوت دارد. در استراتژی و در طرح‌ریزیهای استراتژیک تعیین و تشخیص بجا و به موقع بکار بردن قدرتها مطرح است و با حسن تشخیص تعیین می‌شود که کدام قدرت و نیرو، در کجا و چگونه و به وسیله چه واحد و یا شخصی باید به کار برده شود؟ پس تشخیص دادن محل و موقعیت مناسب یعنی بکار بردن نیروها و قدرتها استراتژی نام دارد نه تاکتیک.

ژنرال «سر ادوارد هاملی»^۹ فرق بین استراتژی و تاکتیک را خیلی ساده روشن کرده است:

«صحنه جنگ حوزه عملیات استراتژیکی و میدان جنگ حوزه عملیات تاکتیکی است» صحنه جنگ در جنگ جهانی دوم قاره اروپا بود و میدان جنگ نقاطی که واحدهای متخاصم با هم درگیر عملیات بودند و روبروی هم قرار داشتند و با هم می‌جنگیدند.

با این ترتیب اگر بخواهیم برای طرح‌ریزیهای استراتژیک سیاسی، اقتصادی، اجتماعی که برای شکوفایی یک سرزمین ضروری است تعریفی بکنیم باید نخست روشن سازیم که این طرح‌ریزیها در کجا، توسط چه سازمانی، چگونه، و بدست چه کسانی باید انجام پذیرد؟ و همچنین مدیریت طرحهای استراتژیکی در دست چه کسی باشد تا با حسن تشخیص به صورت برنامه‌ریزی و پروژه‌سازی در قالب فعالیتها و عملیات وارد صحنه تاکتیک بشوند؟

با توجه به توضیحاتی که داده شد، معنای استراتژی و تاکتیک مشخص گردید. این واژه‌های قدیمی که امروز در صحنه سیاست و اقتصاد جان تازه گرفته است، دیگر ویژه علم و هنر فرماندهان نظامی و صناعت جنگ نیست، بلکه چهره عمومی پیدا کرده است. علم حرکات و طرحها و خط‌مشیها برای ایجاد موازنه در قدرتهای سیاسی، اجتماعی، و فرهنگی، اقتصادی و نظامی امروز تحت عنوان مدیریت استراتژیک^{۱۰} و استراتژی^{۱۱} مدیریت در اداره امور عمومی بکار برده می‌شود.

گروهی از اندیشه‌مندان این عناوین را «مدیریت راه‌بردی» و طرح‌ریزیهای راه‌بردی ترجمه کرده‌اند. برای اینکه بتوانیم درباره مدیریت استراتژیک بیشتر بحث کنیم، لازم است یک زمینه فکری و بررسی کلی درباره مفاهیم استراتژی ملی داشته باشیم. جامع‌ترین تعریف از استراتژی ملی عبارت است از:

«علم و فن توسعه و استعمال قدرتهای سیاسی،

7-Tactic 8-Marsal Earl Wavell

9-General Sir Edward Hamley

10-Strategic planning for public

Servise 11-Strategy of Management

اقتصادی، فرهنگی، نظامی، یک ملت هنگام صلح و جنگ به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاستهای ملی و افزایش احتمالات مطلوب برای پیروزی و تقلیل احتمال شکست»

استراتژی ملی

امروزه طرح‌ریزیها و برنامه‌ریزیهای استراتژیکی نمی‌تواند مستقلاً و بدون توجه به سایر عوامل متشکل قدرت ملی انجام پذیرد، بنابراین قدرتهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی چه از لحاظ توازن و تعادل با یکدیگر و چه از لحاظ سنجش با قدرتهای صنعتی منطقه و جهان پیوسته باید ارزیابی شود.

کلیه طرح‌ریزیها در ارکان استراتژی ملی با عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی مربوط است کارگزاران و مسئولان امور ستادی سازمانها باید از تأثیرات و ملاحظات ارکان استراتژی ملی در تهیه طرحها آگاهی کامل داشته باشند، بخصوص در رده‌هایی که هدایت و رهبری و هماهنگی در توسعه و رشد احتیاج به هماهنگی با سایر قدرتهای اجتماعی و ملی دارد.

برای اینکه به‌طور خلاصه تصویری از مفاهیم ارکان چهارگانه استراتژی در دسترس باشد تا علاقه‌مندان با گسترش مطالعات و بررسیها بتوانند دانش خود را توسعه بدهند، ارکان چهارگانه استراتژی ملی را توجیه می‌کنیم. قدرت سیاسی در چه مواردی بحث می‌کند؟

۱ - قدرت سیاسی یک ملت ترکیبی است از:

الف: نوع حکومت

ب: ثبات حکومت

پ: خصوصیات مردم

ت: صحت سیاست خارجی

ث: رهبری

در این زمینه از سیاست و ابزار آن، دیپلماسی، انواع دیپلماسی، قدرت و نظریات فلاسفه در مورد وظایف

و هدایت افراد یک ملت به ترتیب زیر گفتگو می‌شود:

* مسائل و مشکلات جهانی، سازمانهای سیاسی، نمایندگان سیاسی

* استعمار، ضد استعمار، استعمار نو و مسائل ایدئولوژیکی استعمار، استثمار و...

۲ - قدرت اقتصادی از چه مباحثی گفتگو می‌کند؟

قدرت اقتصادی یک ملت ترکیبی است از عوامل زیرین:

الف: موقعیت جغرافیایی

ب: شرایط اقلیمی

پ: وجود منابع طبیعی

ت: ظرفیت صنعتی

ث: ارتباطات و مواصلات داخلی و خارجی

ج: بازرگانی بین‌المللی

چ: جمعیت، بهداشت، استعداد و قابلیت تکنیکی سکنه.

در استراتژی ملی (قدرت اقتصادی) از مباحث زیر گفتگو بیان می‌آید:

۱ - اصول اقتصاد از نظر امنیت ملی

۲ - بسیج اقتصادی و صنعتی

۳ - ظرفیت اقتصادی و عوامل تشکیل‌دهنده آن

۴ - وضع اقتصادی و صنعتی (بخش دولتی، خصوصی پتروشیمی، نفت و نقش آن در امنیت ملی، ذوب آهن، ماشین‌سازی، لوله‌سازی) و اثرات اقتصادی این فعالیتهای صنعتی.

۵ - جهان سوم از دیدگاه اقتصادی

۳ - قدرت فرهنگی از چه مسائلی صحبت می‌کند:

قدرت فرهنگی (اجتماعی - روانی) یک ملت

ترکیبی است از:

الف: وحدت ملی

ب: وضع اجتماعی و روانی مردم

پ: اعتقادات مذهبی و دینی

ت: سنتها و عاداتی که مردم به آن اعتقاد دارند

ث: ماهیت و فعالیت مؤسسات کشور مبتنی است بر

مسایل:

- (۱) سیاسی
- (۲) اجتماعی
- (۳) روانی
- (۴) مذهبی و دینی
- (۵) تعلیم و تربیت
- (۶) علمی
- (۷) فرهنگی

عوامل مؤثر در قدرت فرهنگی عبارتند از:

- تأثیر دین و مذهب، نژاد، ایدئولوژیهای سیاسی، آداب و رسوم، تأثیرات اقلیمی روشهای تعلیم و تربیت، مطبوعات، رادیو و تلویزیون....
- اخلاقیات، عرفان، علم، هنر، ادبیات
- علایق ملی، رسوم و عادات
- تبلیغات.

۴ — قدرت نظامی چیست و از چه مطالبی گفتگو می کند؟

قدرت نظامی یک ملت عبارت است از: قدرت کلیه نیروهای مسلح توأم با عناصر قدرت ملی متکی به عوامل زیرین:

- ۱ — منابع طبیعی
 - ۲ — استعداد اقتصادی
 - ۳ — وجود زمینه برای صنایع ملی و جنگی
 - ۴ — وجود مردم فعال
 - ۵ — اتکا به قدرت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی
 - ۶ — توانایی کشور در بکارگیری قدرت نظامی برای پشتیبانی از سیاست و اهداف ملی و امنیت در استراتژی نظامی
- در این مورد به مطالب زیر توجه می شود:
- ۱ — استراتژی نظامی
 - ۲ — طرحهای استراتژیکی
 - ۳ — تدابیر استراتژیکی

- ۴ — قدرت نظامی در پشتیبانی از هدفهای ملی
- ۵ — آموزش نظامی
- ۶ — برنامه های نظامی
- ۷ — دفاع کلی
- ۸ — تعادل قدرتهای استراتژیکی ملی و سهم قدرت نظامی

بررسی عمومی استراتژیها

طرحهای استراتژیکی — برای روبرو شدن با هر نوع پیش آمدهای احتمالی در زمان صلح و جنگ و تهدیدات اقتصادی، سیاسی، نظامی و اهداف ملی در وطن اسلامی ما باید طرحهای کلی تهیه شود. این طرحها باید انعطاف پذیر، منطبق با اوضاع سیاسی، اقتصادی، فرهنگی نظامی، بدون وقفه قابل اجرا باشد.

طرح استراتژیکی هنگام اجرا به صورت دستورالعمل درمی آید و به سازمانهای ذیربط ابلاغ می شود طرح باید با:

- ۱ — برآورد استراتژیکی
- ۲ — هدفهای استراتژیکی
- ۳ — تدابیر استراتژیکی
- ۴ — اقدامات اساسی (اقتصادی سیاسی) همراه باشد.

تهیه طرحها برای روبرو شدن با وضعیتهای احتمالی جدید است پس برای روبرو شدن با احتمالات باید اتخاذ تصمیم منطقی بشود.

تهیه طرح استراتژیکی یعنی اقدامات مداوم جهت حصول اهداف ملی در آینده و در صورت لزوم و ضرورت سوق دادن طرحها در طریق سیاست اقتصادی — سیاسی — نظامی و سیاسی — فرهنگی، با توجه به دانش و هنر بکارگیری منابع خام و زیرزمینی و تکنولوژی به منظور تکمیل احتیاجات ملی در تأمین هدفهای کشور با اعمال قدرت کار و تولید برای حفظ و بهبود زندگی مردم و ایجاد امنیت و آسایش و رفاه در جامعه.

اساس طرح‌های استراتژی برحسب مقتضیات زمان و احتیاجات ملی به شکل انتخاب هدف‌های معینی ظاهر می‌شود و استراتژی ملی را تعقیب می‌کند.

حال اگر ملتی را به نام یک واحد انتخاب کنیم هر عاملی که مستقیماً موجودیت مردم سرزمین معین، عقاید و معتقدات دین و مذهب، ثروت و علایق مادی و معنوی را به خطر بیندازد و یا مانعی در راه حفظ و بهبود راه و رسم زندگی و بهبود وضع اقتصادی و صنعتی و هدف‌های منتخب در این جهات ایجاد کند، تهدیدی است که متوجه امنیت ملی می‌باشد. ارتباط طرح‌های استراتژیکی با امنیت ملی: پیشرفت علوم و فنون و تکنولوژی و توسعه روابط بین‌المللی زمینه‌های متعددی برای تلاش و راهنمایی‌های لازم و سمت‌گیری این تلاش‌ها را ایجاد می‌کند. هر ملت باید وضع خود را در هر زمان در جامعه جهانی و ملتهای دیگر بررسی کند تا بتواند در راه وصول به آرمان‌های ملی خود آگاهانه گام بردارد. وصول به این مقصود با رعایت نکات زیر حاصل می‌شود:

الف: ۱ - داشتن اطلاعات.

۲ - برآورد دائمی توانایی‌های تولیدی و اقتصادی.

۳ - برآورد وضع داخلی و موجودیت منابع اولیه و سرزمینی.

۴ - برآورد وضع جهانی.

۵ - آگاهی از خط‌مشی‌های ملی.

۶ - جمع‌آوری و بهره‌برداری و تحلیل و تجزیه اطلاعات تکنولوژیکی و اقتصادی و صنعتی و تولیدی.

۷ - قرار دادن این اطلاعات در اختیار مقامات تصمیم‌گیرنده جهت انتخاب هدف سازمان و خط‌مشی ملی که در هر مورد مستلزم حقایق و ارقام امور اقتصادی، ارزی، بانکی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی می‌باشد باید این اطلاعات طوری تنظیم گردد که مدیران عالی کشور در هر رده همواره یک تجسم واقعی و صحیح از میدان فعالیت

خود داشته باشند.

ب: داشتن یک سازمان مشورتی مستخصص و باتجربه در بالاترین رده کشور به منظور برآورد وضعیت و پیشنهاد به مقامات بالاتر درباره تنظیم خط‌مشی‌ها و انتخاب هدف‌های کشور.

بررسی اوضاع کلی کشور به‌طور یکنواخت در امر تولید و صنعت برای به‌جریان انداختن اقداماتی که برای حصول اهداف ملی لازم بنظر می‌رسد و از نظر بین‌المللی دارای جنبه‌های مهمی است باید که در یک شورایی از مقامات تعیین‌کننده خط‌مشی مطرح شود چون تمام وزرا و رده‌های مختلف با جریانات بین‌المللی ارتباط مستقیم ندارند.

وزرای امور خارجه، اقتصاد و دارایی، نفت برحسب اوضاع روز در انتخاب هدف‌های ملی و خط‌مشی‌های اقتصادی و صنعتی باید به‌مجریان طرح‌های استراتژیکی دربرآورد تهدیدهای خارجی و داخلی ضمن برآوردهای دوربرد کمک کنند. این همان برآورد استراتژیکی در سیاست اقتصاد می‌باشد که نکات مهم آن عبارتند از:

۱ - تعیین و ثبت مسائل مهم سیاست خارجی کشور در امور اقتصادی سیاسی.

۲ - تجزیه و تحلیل مشخصات و مختصات مسائل سیاست خارجی.

۳ - برآورد مقدرات کلی (داخلی - خارجی).

۴ - برآورد قدرت و امکانات صنعتی و تولیدی (داخلی - خارجی).

۵ - توان تکنولوژیکی، نیروی انسانی، مالی، مواد اولیه و ارزهای لازم.

۶ - تجزیه و تحلیل عوامل دیگر داخلی مؤثر در اداره کشور.

۷ - برآورد تهدیدات اقتصادی و صنعتی خارجی و داخلی.

۸ - برآورد جریانات سیاسی جهان در ارتباط با

اقتصاد و صنایع.

برآورد استراتژی ملی چگونه باید باشد؟

- ۱ — منطقی باشد.
 - ۲ — با حقیقت همراه باشد.
 - ۳ — جنبه بزرگ نمایی و تبلیغاتی نداشته باشد.
 - ۴ — اغفال کننده نباشد.
 - ۵ — لازم و اساسی باشد.
 - ۶ — به طور مثبت برآورد شود.
 - ۷ — قابل اجرا باشد.
 - ۸ — آینده نگر باشد.
 - ۹ — متکی به عوامل زیرین نیز باشد:
- الف: منابع طبیعی
ب: وجود زمینه برای صنایع ملی سبک و سنگین
پ: استعداد اقتصادی و مالی
ث: وجود مردم فعال متخصص و کارآمد

نکات بنیادی در تدوین طرح های استراتژیکی:

برقراری استراتژی در کلیه زمینه های سیاسی، اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، و نظامی مستلزم توجه و محاسبه و تجزیه و تحلیل کامل متغیرهای معلوم و احتمالی و عوامل متعدد که لازم است تحت بررسی و مداقه و پیش بینی قرار گیرد در اینجا به طور اختصار به این عوامل و متغیرها اشاره می کنیم که جهت گیری استراتژی ملی را روشن سازیم:

اول: استراتژی باید متکی به استراتژی ملی و

هدف و خطوط مشی ملی باشد.

دوم: استراتژی ملی هر کشور لازم است طوری

تنظیم و تدوین شود که موجبات استقلال

سیاسی سرزمینی بشود و نه تنها منابع ابتدایی

و اولیه و نیازهای غریزی انسانها را تأمین و

برآورده کند، بلکه استراتژیستهای دولتی باید

با بکارگیری و توان بخشیدن به کلیه امکانات

و ابزار، طرحهای استراتژیک را تدوین

کنند.

- ۹ — تکیه روی ارزشها و اهداف کشور — که خواسته ها و مقصود نهایی ملت است و از بالاترین اولویتها برخوردار می باشد و در ماوراء سایر خواسته ها قرار می گیرد و کلیه فعالیتها بسوی آن گرایش دارد.
 - ۱۰ — توجه به منافع ملی که عبارت است از مطلوب کلی و مداوم که ملتی به خاطر آن فعالیت می کند.
- منافع ملی آن است که جمعیت معتابه مؤثر کشور به آن معتقد باشند.

— تعقیب به عنوان اهداف اصلی در برنامه کار دولت گنجانده شده باشد و این اهداف نسبت به اهداف دیگر اثر مهمی داشته باشند.

راه وصول به اهداف استراتژیکی ملی به عوامل زیرین بستگی دارد:

- (۱) قدرت سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی
 - (۲) ثروت و منابع طبیعی که وجود و هستی هر ملت مستلزم داشتن حداقل ثروت است.
 - (۳) توانایی استفاده و تبدیل منابع خام به عوامل اصلی صنعتی که موجب افزایش ثروت می شود.
 - ۴ — ترقی و بسط علم و دانش و حرفه و تخصص که موجب قدرت فرهنگی و اجتماعی می گردد.
- * تمام ملتها سعی دارند موجودیت سیاسی خود را حفظ کنند چه اگر دولتی بر امور داخلی مسلط نباشد، قدرت ملی ندارد و در ردیف ملتها نیست.
- * حفظ شعائر فرهنگی، ارکان فرهنگی، علم و تکنولوژی، هنر و ادبیات، اخلاق، دین و مذهب موجب رجحان عمده ملتها نسبت به سایر ملل می شود و هویت و اصالت و تاریخ ملتها مؤید این نظریه است.
- استقلال سیاسی موجب حفظ و نگهداری و توسعه فرهنگ ملی می شود و این همان عاملی است که ما را واداشته است از دخالت بیگانگان جلوگیری کنیم.

سوم: حفاظت منافع و حفظ روابط حسنه با ملتهایی که به صنعت و مواد خام و منابع حیاتی آنان نیاز داریم باید در طرحهای استراتژیکی دولتی در نظر گرفته شود.

چهارم: برآورد احتیاجات اولیه و تهیه و انبار کردن ذخایر غنی و هنگفت برای احتیاجات عمومی و برای تهیه طرحهای بلندمدت استراتژیکی جهت تأمین نیاز ارکان استراتژیکی ضروری است.

پنجم: استراتژی ملی باید طوری تنظیم گردد که در صورت بروز بحرانهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نظامی و جنگهای منطقه‌ای و جهانی و بین‌المللی برای حفاظت منافع ملی امکان پشتیبانی و نگهداری را داشته باشد.

ششم: تنظیم استراتژی ملی در طرحهای بلندمدت باید طوری باشد که مشقات سنگین و طاقت‌فرسای اقتصادی و بار سنگین تورم را بر دوش ملت تحمیل نکند و هدف اصلی تأمین آسایش عمومی و رفاه و پیشرفت کشور باشد و آن را بهیچ وجه متوقف نکند و قربانی اهداف دیگر نسازد.

هفتم: طراحان استراتژی لازم است آگاهانه معین کنند کدامیک از زمینه‌های خدمات عمومی باید بیشتر تقویت بشوند و کدامیک باید دارای انعطاف باشند تا در صورت لزوم آماده و مجهز باشند که در لحظات حساس بتوانند احتیاجات سایر ارکان استراتژی ملی را تأمین و ضرورت‌های استراتژیکی را تحصیل کنند.

هشتم: اگر طرحهای استراتژیکی تنها بر اساس منابع سبک و تولیدات داخلی پایه‌گذاری بشود، در شرایط کنونی جهان نخواهیم توانست بدون پشتیبانی کشورهای که

دارای صنایع سنگین هستند، ادامه حیات بدهیم مگر اینکه مستحتمل فشار ارزی طاقت‌فرسایی بشویم.

نهم: کشورهایی که در کنار دریاها و اقیانوسها قرار دارند در تنظیم و تهیه طرحهای استراتژیکی باید با توجه به مختصات ژئوپولیتیکی از توانایی گسترده در حمل و نقل دریایی برخوردار باشند.

دهم: تعیین نوع فرآورده‌ها و تولیدات صنعتی و خدماتی با توجه به موقعیت جغرافیایی ارتباطات و منابع طبیعی راههای ترانزیتی و موضوع و سیاست جغرافیایی و ژئوپولیتیکی که نقش مؤثر و سازنده را دارد عملیات تولیدی و جذب بازارهای اقتصادی و صنعتی باید در طرحهای استراتژیکی دقیقاً بررسی و محاسبه شود وجود مرزهای طویل با سایر کشورها، فرودگاهها، رودخانه‌ها، کوهستانها، جاده‌ها، جمعیت مبادلات، بازارهای بین‌المللی، رقبای قدرتمند صنعتی مسائل روانی، قدرت اقتصادی عوامل و متغیرهایی هستند که طراحان باید دقیقاً و دائماً در مدنظر داشته باشند و به تحلیل و تجزیه آن همراه با جمع‌آوری جدیدترین اطلاعات بپردازند.

یازدهم: تکنولوژی مدرن و قدرت رقابت مستلزم داشتن پیشرفته‌ترین وسایل صنعتی و تولید و ابداع و پژوهش و توسعه در این زمینه است.

دوازدهم: تشکیل مراکز پژوهش و توسعه (R&D) و سرمایه‌گذاری کلان در، این زمینه و جذب متخصصین و محققین و ارج‌گذاری به مقام علم و تحقیق و عالم

و محقق از ابراز اولیه و حیاتی طرحهای
استراتژیکی در صنعت می باشد.

سیزدهم: در استراتژی ملی طرحها باید در
برگیرنده و پوشاننده احتیاجات کشور
در زمان صلح و جنگ بخصوص در
شرایط جنگهای اتمی باشد. چه
احتیاجات درون مرزی و چه بیرون مرزی
چهاردهم: شک نیست که احتیاجات صنعتی
کشورها به ظرفیت صنعتی و توانیهای
تکنیکی بستگی کامل دارد و طرحهای
استراتژیکی نمی تواند بدون در نظر
گرفتن ظرفیت صنعتی و توانایی
تکنولوژیکی و قدرت تخصصی،
جاه طلبانه و خیال پردازانه تنظیم گردد
و جنبه تبلیغاتی و اغواگری داشته
باشد، باید امکانات دقیقاً محاسبه شود.
پانزدهم: هرگز شرایط و قدرت و طبیعت ملتها کاملاً
یکسان نیست. تواناییهای صنعتی و امکانات
تولیدی و عکس العملهای احتمالی رقبا در
بازارهای بین المللی و داخلی و اقدامات
خنثی کننده این رقبا و کشورها باید به طور
دقیق محاسبه و در طرحهای استراتژیکی
منظور گردد.

شانزدهم: توجه به اصول اولیه در طرحهای
استراتژیکی لازم است چون این اصول
هر کدام شرایط و وضع خاصی را
به کشور تحمیل می کنند که برای شکل
دادن تهیه فرمولهای استراتژیکی حیاتی
هستند. حفظ صنایع ملی سبک و
سنگین که در حقیقت منبع تأمین
نیازهای اقتصادی و اجتماعی و نظامی
یک کشور است، با توجه به قدرت و

ظرفیت صنعتی هر مملکت به این اصول
متکی می باشد باید روشن بشود تا
برآوردکنندگان بتوانند طرحها و
برنامهها و پروژهها و نقشههای صنعتی
را پی ریزی کنند و موجب پویایی و
تحرك بخشیدن به صنایع شوند و
تولیدات نو و پیشرفته را به صحنههای
داخلی و خارجی وارد کنند.

هفدهم: تهیه طرحهای استراتژیکی مستلزم در
دست داشتن نیروی انسانی ماهر و
اقتصاد شکوفا و غنی و آموزش و پژوهش
گسترده و مداوم می باشد برای اینکه
متغیرهای حیاتی اصلی دقیق و کامل
محاسبه بشود احتیاج به تجربه و تحلیل
گران زبردست و کارآموده دارد. تأمین
نیروی انسانی ماهر مستلزم تأسیس
مؤسسات آموزش حرفه و فنی و عالی در
کنار سازمانهای صنعتی به طور گسترده
می باشد و این کار احتیاج به طرح ریزی و
برنامه ریزیهای دقیق آموزشی و
سرمایه گذاری کافی دارد.

هیجدهم: اعزام طراحان برای همکاری و تبادل
نظر با مراکز علمی و استراتژیکی جهان
و بررسی و مشاهده پیشرفتهای سایر
ملل بهترین منبع برای طراحان
استراتژیکی می باشد تا در نتیجه طرحها
مطابق روز باشد و استفاده از کلیه
امکانات متحدین و هم پیمانانها هنگام
طرح ریزیهای استراتژیک نادیده گرفته
نشود باید حتی الامکان از موقعیت و
شرایط زمان استفاده کرد.

هدف مدیریت استراتژیک چیست؟

در حوزه سیاست گذاری تهیه طرحهای کاربردی استراتژیکی و برنامه ریزیها به شرطی که مروج خلاقیت و نوآوری باشد، موجبات باروری ذهن و اندیشه های سنجیده در جهت رسیدن به هدفهای ملی می گردد.

نقش استراتژیستها ابداع سیاستهای کارساز در ادغام و همسو کردن برنامه های کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، نظامی جهت بکارگیری این قدرت در راه حصول به آرمانهای یک جامعه است. در این طرح ریزیها تشخیص و شناخت تکنولوژی (فن آوری) مناسب نخستین قدم محسوب می گردد. در گذشته های تاریخ بین علم و فن آوری پیوند نزدیک وجود نداشت، علم برای شناخت جهان بکار گرفته می شد که بیشتر دارای چهره فلسفی بود و نقشی در ایجاد تغییر و تحول ایفا نمی کرد؛ در حالی که فن آوری در جهان کنونی از علم و پژوهش الهام می گیرد و به صورت ابزاری کارساز پیوندی ناگسستنی با علم و جستارگری دارد. دستاوردهای شگفت انگیز به خاطر این همبستگی در زمینه های فنی زندگی را توان و تجلی بخشید. فن آوری فرزند ابداع فن آوران دانشور و تجربه گرایان علم گراست و دیگر فن آوری تنها حاصل تجربه نیست، بلکه احتیاج به ابزار و وسایل پیشرفته علمی دارد علم بدون فن و فن بدون علم قادر به ادامه حیات نیستند.

فن آوری تنها ابزار تولید نیست بلکه ترکیب پیچیده ای است از ابزار و دانش فنی که هم ارزش اقتصادی دارد و هم ارزش سیاسی و هم ارزش نظامی و اجتماعی، این است که تهیه طرحهای استراتژیکی فنی به عنوان ابزاری در جهت رشد و توسعه جوامع محسوب می گردد.

با این ترتیب لازم است در مدیریت و طرح ریزیهای استراتژیکی در زمینه های زیرین تمرکز تلاش صورت پذیرد:

- ۱ - خلاقیت و آفرینندگی در جامعه.
- ۲ - مشارکت در بهینه سازی زندگی اجتماعی.
- ۳ - کاوشگری و پژوهندگی مستمر و مداوم.
- ۴ - سرمایه گذاری کلان در زمینه های پژوهشی و بهبودبخشی اجتماعی.

۵ - آماده سازی زمینه فکری و فرهنگی در پذیرش تغییرات بنیادی.

۶ - تقویت نظام آموزشی در زمینه های علوم تجربی و فن آوری.

۷ - تأسیس مراکز مجهز و بانکهای اطلاعاتی.^{۱۲}

۸ - بکارگیری نظام مدیریت کارساز اطلاعاتی.^{۱۳}

گرایش به سمت سازندگی جهت جبران عقب ماندگیها مستلزم تهیه طرحهای استراتژیکی همراه با آینده نگری، سازماندهی، نظارت و جمع آوری و انباشتن اطلاعات استراتژیکی می باشد تا بتوان با آموختن فن و شیوه های تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات گسترده هدایت و اجرای طرح استراتژیکی را در صحنه عملیات بسط دهد گرفت. شک نیست که این سیاستگذاریها باید همسو و همگام با تغییرات علمی و فنی در جهان باشد و سعی شود که از خط فکری یک بعدی و تک محوری بودن دوری گزینند تا نظریه تطابق^{۱۴} با عوامل مختلف بتواند صورت عمل به خود گیرد. باید به رفع بحرانهای زمانی و بنیادی و اساسی توجه داشت نه مسائل تشریفاتی و تبلیغاتی. توجه به نظم و انضباط در کار و اجرای طرحها و توانایی واحدهای اجرایی مستلزم غنی بودن و دسترسی داشتن به اطلاعات و داده ها و پرورش و پردازش این اطلاعات است.

نقش پردازش اطلاعات (داده پردازش) در مدیریت استراتژیک:

در تدوین و تهیه طرحهای استراتژیکی پردازش

اطلاعات ارزنده ترین فعالیتهاست. جستجوگری و گردآوری و تهیه و نگهداری و تبادل اطلاعات در جهان پیشرفته بیش از هشتاد درصد از زمان شاخص عملیات است و این زمان طولانی صرف داده پردازی می شود و دانشوران و متفکران^{۱۵} که نقش عمده ای در طرح ریزیهای استراتژیکی بعهدہ دارند، در حقیقت با کمک برنامه ریزان که توده انبوهی را تشکیل می دهند، تمام تلاش و کوشش شان متمرکز روی تهیه اطلاعات و فرآورده های اطلاعاتی و گزارشها و تجزیه و تحلیل طرحها و پردازش اطلاعات است. برای فرموله کردن اطلاعات که پشتیبان فکری و توان بخش فعالیتها و تصمیم گیریها در طرح ریزیهای استراتژیکی و پردازش اطلاعات سازمانی است،^{۱۶} احتیاج به مردان و زنان توانمندی است که در داده پردازی و برنامه ریزیهای اطلاعاتی کلیه اطلاعات تفصیلی و نظام گزارش دهی سیستم مدیریت اطلاعات را تقویت نمایند. در حقیقت باید گفت مرکز مدیریت استراتژیک است که طراحان و برنامه ریزان و مدیران و سیاستگذاران را راهنمایی می کند. چون اطلاعات مورد نیاز نظامی خط مشی دهنده و تصمیم گیرنده متکی به تجزیه و تحلیلهای منطقی و فرموله و یکدست کردن این اطلاعات می باشد. نظام اطلاعات مدیریت را گروهی از متفکرین نظام پردازش اطلاعات و عده ای دیگر نظام اطلاعات و سیاستگذاری و تصمیم گیری و تعدادی نظام اطلاعات سازمانی و خدمات مدیریتی می دانند به هر صورت هر چه نامگذاری بشود نقش تدارک اطلاعات و پردازش اطلاعات در پشتیبانی عملیات و مدیریت استراتژیک نقشی حیاتی و کارساز است.

چون نظام اطلاعاتی در پردازش اقدامات زیرین را انجام می دهد از اهمیت خاصی برخوردار است:

۱ - تحلیل وضعیت موجود

- ۲ - پیش بینی تغییرات.
- ۳ - کنترل عملیات.
- ۴ - مدیریت طرحها.
- ۵ - هدایت تاکتیکی برنامه ها.
- ۶ - تسهیل در تصمیم گیری عقلانی.
- ۷ - نگهداری منابع اطلاعاتی پشتیبانی کننده طرح ریزیها.
- ۸ - آسان سازی طرح ریزیهای استراتژیک سیاست گذاریهای عمده

در مرحله چهارم مدیریت از نظام اطلاعاتی سازمانی پر بار جهت طرح ریزی معکوس برخوردار می گردد. اگر پردازش نظام دار و متمرکز و همساز و همگن نباشد، نمی توان از یک نظام اطلاعاتی فراگیر و مناسب در مدیریت استراتژیک بهره برداری کرد. بهره وری از، داده های پرداخت شده زاهگشای مدیریت استراتژیک در تصمیم گیری می شود در یک مجموعه اطلاعاتی جامع سیاستگذاران و استراتژیستها می توانند به آسانی به طرح ریزیهای دوربرد مبادرت کنند و با استفاده از نرم افزارها و سخت افزارها و فنون پیشرفته یک فدراسیون از نظامهای فراگیر که احتیاجات استراتژیکی را تأمین کند در اختیار داشته باشند. این منابع اطلاعاتی^{۱۷} بهترین ابزار برای پردازش تغییرات و گزارش نتایج و پشتیبانی از عملیات به طور گسترده طرح ریزها، برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل متغیرها و آزمودن خطاها آسان و امکان پذیر می گردد و نظام اطلاعاتی پشتیبانی کننده تصمیم گیریها می شود که تحت عنوان نظام مدیریت اطلاعات^{۱۸} همه جا گیر شده است.

اقدامات بنیادی در مدیریت استراتژیک: این اقدامات جنبه حیاتی و پایه ای دارد.

۱ - درک چگونگی انتقال هدفهای ملی

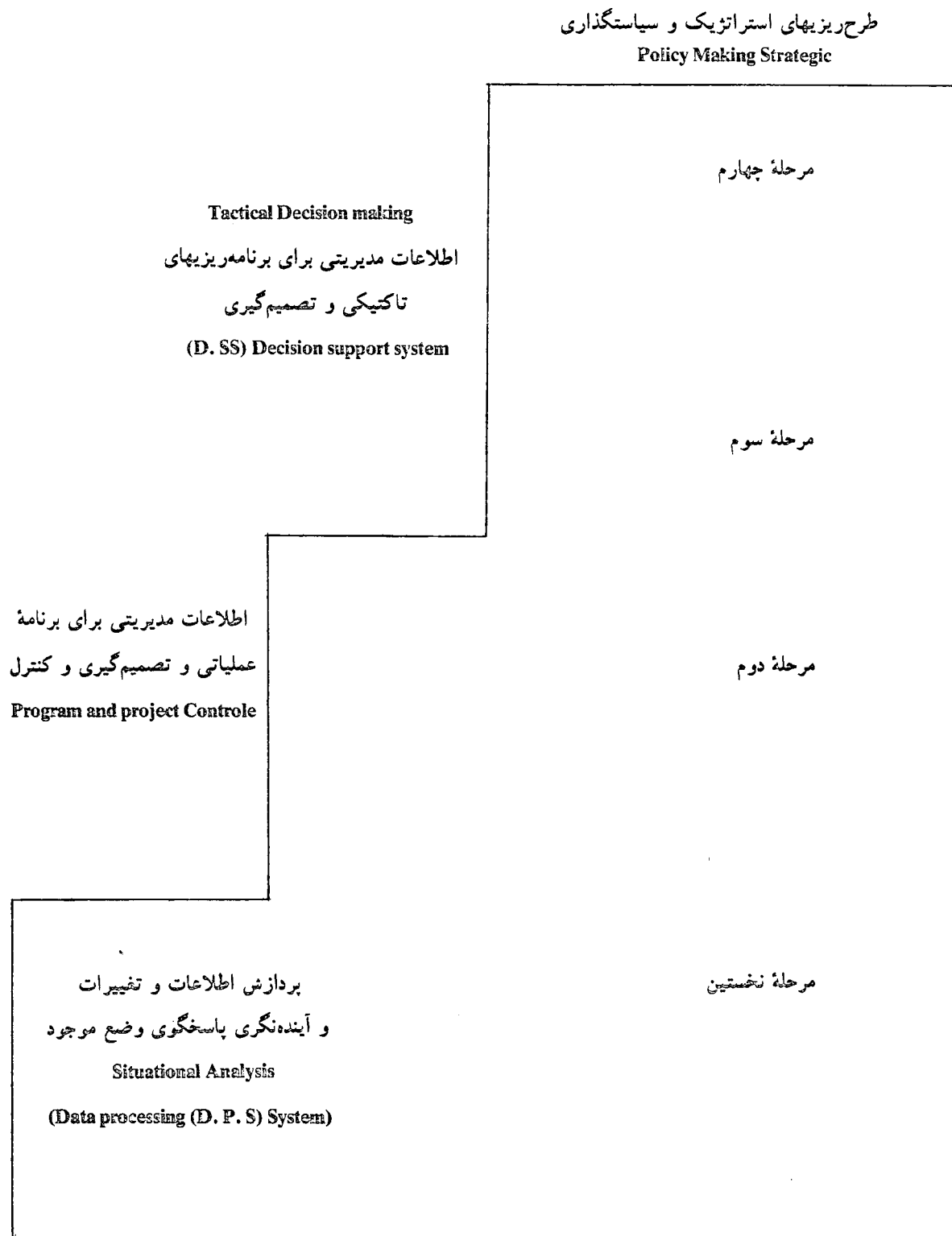
15 - Knowledgeable Workers

16 - Organizational Information processing

17 - I. R. M. Information resource management

18 - MIS. Management information system

در مدل زیر می توان مراحل داده پردازی را مجسم کرد:



درآمد ملی شکوفا بشود، بیکاری و فقر که فرزند آن است بخودی خود از بین می‌رود در حالی که عکس این موضوع صادق است، اگر بیکاری و فقر ریشه‌کن بشود، تولید ناخالص ملی بالا می‌رود پس باید توجه داشت که بکارگیری استراتژیکی اشتغال در کشورهای پرجمعیت و کم درآمد انتخابی غیر عقلانی و نامناسب است. عوامل مختلف تولید و محصولات و فرآورده‌های تولیدی در برنامه ریزیهای استراتژیک اقتصادی در کشورهایی که بیکاری گسترده دارند، اگر برحسب قیمت‌های سایه‌ای به جای قیمت‌های حقیقی و بازاری ارزیابی کنیم کاربردی منطقی‌تر خواهد داشت چون هزینه واقعی استخدام کارگر کمتر از هزینه بولی می‌باشد.

نقش کل‌نگری^{۲۶} در مدیریت استراتژیک:

در تهیه طرح‌های استراتژیکی کل‌نگری نتایج مثبت و قابل توجهی داده است. خصوصیات کل نظام نتیجه‌ای از ویژگیهای اجزاء (خرده نظامها) نیست بلکه خصوصیات خرده نظامها ناشی از ویژگیهای مطلوب کل نظام است. بالندگی و باروری و تنومند شدن رشد و توسعه در قالب کل‌نگری رابطه نزدیکی با طرح‌ریزیهای استراتژیک پیوسته مهم دارد. طرح‌های استراتژیکی باید قابل دوام و قادر به فعالیت در تمام زمینه‌ها و از نظر فن‌آوری امکان‌پذیر باشند. جهت‌گیری به سوی کمال بخشی به نظام لازمه‌اش روشن‌بینی طراحان استراتژیک است که نقش سازنده در کل نظام دارند و در فرآیند طرح‌ریزیها شرکت می‌کنند. هنگامی این جهت‌گیریها اثر بخش خواهد بود که همراه با داوری انتقادی بوده و بگونه‌ای طراحی شود که قادر به فراگیری تغییر پذیری و نوپذیری باشد، در صورت توجه به این فهم فرآیند طرح‌ریزیهای استراتژیک ایده‌آل سازی و طرحها علاوه بر گذشته نگری آینده‌نگر هم خواهند

به طرح‌های استراتژیکی.

۲ - تشخیص میزان سرمایه‌گذاری از تولید ناخالص ملی در طرح‌ریزیها.

۳ - توان بخشی به سازمانهای پژوهشی در زمینه‌های استراتژیکی و ساختار شبکه مطلوب.

۴ - فراهم آوردن اطلاعات و تسهیلات اطلاعاتی.

۵ - چگونگی تعیین اولویتهای طرحها، برنامه‌ها و پروژه‌ها.

۶ - تعیین چگونگی سطح مطلوب پشتیبانی.

۷ - آماده سازی نیروی انسانی، فن‌آوران، پژوهشگران، دانشمندان، مدیران ماهر.

۸ - استفاده از تجارب پیشگامان موفق.

پس از آماده سازی و انجام دادن اقدامات بنیادی جهت طرح‌ریزی استراتژیهای رشد و توسعه انتخاب یک مسیر کلی و جهت‌دار ضروری است تا بتوان به صورت سیستماتیک کلیه فعالیت‌های اقتصادی سیاسی، اجتماعی، فرهنگی را به طور آگاهانه به سوی هدف هدایت و هم‌آهنگ کرد. رسیدن به هدف مطلوب در راه سازندگی در طول مسیر مبتنی بر طرح‌های استراتژیکی است که چراغ راه و توان^{۲۹} بخش حرکت^{۲۰} و تعادل^{۲۱} جهت رشد^{۲۲} و توسعه^{۲۳} و نتیجه‌گیری^{۲۴} باشد. در انتخاب طرح‌های استراتژیکی به طور کلی باید ساختار قدرت سیاسی و تعیین شیوه‌ها^{۲۵} روشن باشد. مثلاً اگر یک طرح‌ریزی استراتژیک اشتغال آفرین تدوین می‌گردد تا موجب افزایش درآمد گروه کم درآمد بشود، باید توجه داشت که تهیه چنین طرحی مستلزم داشتن قدرت مالی و درآمد ارزی کلان و ایجاد موازنه در روابط بین الملل می‌باشد. چرا؟ چون اشتغال در یک برنامه ریزی استراتژیک اقتصادی هدفی فرعی است هدف اصلی رشد تولید ناخالص ملی محسوب می‌گردد. این طور وانمود شده است که اگر وضع

19 - Force
24 - Result

20 - Mobility
25 - Policies

21 - Equilibrium
26 - Whole system approach

22 - Progress

23 - Development

بود این بسینش کل نگر^{۲۷} در جهت وصول به ایده آل در مدیریت استراتژیک آینده ساز می گردد و طرحی ایده آل بخش و اساسی می شود. بدون شناخت تمام نظام و داشتن نگرشی جامع ایده آل سازی ممکن نیست در تهیه طرحهای استراتژیک در کلیه ارکان استراتژیکی چهار اصل باید همواره حکومت کند.

- ۱ - یکپارچگی^{۲۸} ۲ - پیوستگی^{۲۹}
۳ - مشارکت^{۳۰} ۴ - هماهنگی^{۳۱}

ارزش حقیقی طرحهای استراتژیکی مبنی بر همکاری و مشارکت در فرآیند طرح ریزیها می باشد تا موجب ارتقاء سطح اطلاعات و دانش و فهم اجرا کنندگان در صحنه تکنیکی بشود.

جامعه باید به عنوان یک کل به طرح ریزیهای استراتژیکی مسبادرت کنند. هماهنگی و یک پارچگی کوششی است برای کنترل فعالیتهای مختلف یک سطح نظام که تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند. یکپارچگی تلاشی است در جهت تنظیم فعالیتهای مختلف و تصمیم گیریهای عملیاتی^{۳۲} و تاکتیکی^{۳۳} و انتخاب اهداف در سطحی بالاتر از سطوح قبلی تصمیمات استراتژیک^{۳۴} در سطح بالا و تصمیمات اصولی^{۳۵} در بالاترین سطح نظام اتخاذ می گردد. اکثر طرح ریزیهای استراتژیک از بالا به پایین جریان دارد

و بیشتر به تصمیمهای استراتژیکی و اصولی متکی است. در حالی که در سطوح پایین متکی به تصمیمات عملیاتی و تاکتیکی می باشد. طرح ریزیهای استراتژیکی باید طرحی یکپارچه^{۳۶} در تمام سطوح نظام به طور همزمان و مرتبط - تبیین گردد. نظامهای هدف جو و مقصودنگر توجه دارند که محیط و اطرافشان همواره در حال تغییر و تحول است و با توجه به فرآیند تغییرات، خود را توجیه می کنند با ابداع طرحهای استراتژیکی لازم سعی می کنند فرآیندی پیوسته و متصل را در جهت کاربرد و تجدید نظرها تعقیب کنند. به عبارت دیگر طرح ریزی استراتژیکی شان متکی بر گزارش پیشرفت است. طرحهای استراتژیکی با توجه به تحلیل اعمال و عکس العملهای پیچیده باید همراه با حرکاتی امتیازآور باشد.

بهترین تعریفی که می توان از مدیریت استراتژیکی کرد، به دنبال جستجو، شناخت نقاط ضعف و برجسته پیش بینی، جمع آوری اطلاعات و تشخیص فرصتها و امکانات خارجی و تهدیدات احتمالی عبارت است از «فرموله کردن و تحت نظم و قاعده درآوردن و اجرا کردن و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیات، جهت آینده نگری و آینده سازی و ترسیم اهداف اثربخش و تحقق بخشی این هدفها»

27 - Holistic

28 - Wholeness

29 - Relativity

30 - Participation

31 - Coordination

32 - Operational D.M

33 - Tactical D.M.

34 - Strategic D.M.

35 - Normative D.M.

36 - Integrated planning.

منابع و مأخذ فارسی

- ۱ — ملاحظات اساسی در استراتژی و امنیت ملی
(قدرت سیاسی — قدرت اقتصادی — قدرت فرهنگی — قدرت نظامی)
نشریات چندگانه دانشگاه پدافند ملی (سابق)
- ۲ — شیوه‌های تصمیم‌گیری در سیاست خارجی
نوشته گراهام تی‌آلسن ترجمه دکتر منوچهر شجاعی ۱۳۶۴
- ۳ — ایستادگی در برابر تغییرات (نگرش فلسفی در زمینه رویدادهای بنیادی)
دیماه ۱۳۶۸
- ۴ — شایسته سالاری (مریتوکراسی) حسام‌الدین بیان ۱۳۶۷
- ۵ — فن طرح‌ریزیهای استراتژیک حسام‌الدین بیان ۱۳۵۶
- ۶ — طرح‌ریزیهای استراتژیک در صنایع حسام‌الدین بیان ۱۳۶۶
- ۷ — توسعه تکنولوژی در کشورهای در حال توسعه هیونگ ماب چدی ۱۳۶۵
از انتشارات وزارت صنایع

منابع و مأخذ خارجی

- 1 - The political thinwer
Z.A Bhutto
People's publications lahore 1973
- 2 - Politic of the people
Z.A Bhutto
Hamid Jalal & Khalid Hasan co, 1966.
- 3 - Project Management
John stanley Baumgartner
Richard .D.Irwin Inc Ill 1963.
- 4 - Bureaucracy politics and public policy
Francis E. Rourke
Litte Brown co 1969.
- 5 - Organization Development Through team building
Micke woodcock & Dave Francis
Gower pub. co, 1986.
- 6 - Decision making In the white house
John .F. Kennedy
Colombia University press 1963.
- 7 - Politics, Economics and welfare
Robert A.Dahl & charles E.
Lindblom
Harper & Row co. 1953.
- 8 - Administrative questions and Political Answers. Claude E
Hawley Ruth G Weihtraub D. Vannostrand co. 1966.