

درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک  
در تحقق چشم‌انداز ملی  
(مطالعه موردی: چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران)  
عبدالرضا فاضلی\*

تاریخ دریافت ۹۰/۵/۱۲ تاریخ پذیرش ۹۰/۷/۲۰

بررسی شکست استراتژی در سطح بنگاه‌ها (کسب‌وکار) و کشورها (ملی) نشان می‌دهد که برخی استراتژی‌ها در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌صورت مناسب طراحی نشده و از جامعیت لازم و توجه کامل به شرایط پویای محیطی (ملی و بین‌المللی) برخوردار نبوده‌اند و همین امر باعث عدم توفیق و شکست آنها در مرحله اجرا شده است.

از آنجاکه برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح ملی با سطح سازمانی تفاوت‌های آشکاری دارد، مقاله (تحقیقی) حاضر به‌عنوان پیش‌درآمدی برای این موضوع، به مطالعه برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ملی (با نگاهی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران) می‌پردازد و تلاش می‌کند راهکارهایی را در این زمینه ارائه نماید.

این مقاله، تحقیقی زمینه‌ای، توسعه‌ای و کاربردی در سطح ملی است. در این پژوهش از ابزارهای تحلیل متن و پانل‌های دلفی استفاده شده و جامعه آماری آن را محققان، دانش‌پژوهان، اساتید، سیاستگذاران و برنامه‌ریزان سطح استراتژیک کشور در سطح استان تهران تشکیل می‌دهند. براساس نتایج به‌دست آمده، مدیریت استراتژیک نقش مؤثر و مهمی در تحقق چشم‌انداز دارد که در این میان نقش مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک، شایان توجه است. برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ باید به مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شامل سیاستگذاری کلی، هدف‌گذاری کمی و کیفی،

\* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، عضو هیئت علمی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛

Email: r\_fazeli@yahoo.com

تحلیل محیط ملی و بین‌المللی، تهیه و تدوین استراتژی و تبدیل آن به برنامه‌های اجرایی توجه جدی کرده و از رویکردهای پیش‌دستانه و تعاملی در این زمینه استفاده نمود. در مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک باید به برنامه‌ریزی بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت و بخشی و منطقه‌ای توجه داشت و هماهنگی مناسب را میان آنها ایجاد کرد، تعریف و تبیین ارزش‌ها، تعیین رسالت نهادها و سازمان‌ها و اهداف بلندمدت و برنامه‌های پنج‌ساله را در دستور کار قرار داد و از پیشران‌هایی چون فناوری اطلاعات، روند تحولات جمعیتی، فرهنگی و زیست‌محیطی، منابع انرژی، ترتیبات و رقابت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی در پیمودن مسیر بهره برد، و در نهایت برای اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند بر کل فرایند تحقق چشم‌انداز و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، زمینه تشکیل مرکز مدیریت استراتژیک چشم‌انداز را فراهم ساخت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ چشم‌انداز ملی؛ استراتژی ملی؛  
رویکرد استراتژیک؛ پیشران استراتژیک؛ چشم‌انداز ۱۴۰۴

الإمام علي (ع): إذا أراد الله بعبدٍ  
خيراً ألهمه الإقتصاد و حسن التدبير\*

#### مقدمه

برنامه‌ریزی - به‌خصوص در سطح ملی - مهم‌ترین دغدغه دولتمردان و مدیران در سراسر دنیاست. اگر برنامه‌ریزی از سطح عادی خارج و وارد حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک شود، این دغدغه تشدید می‌گردد، به‌خصوص اگر بدانیم که براساس مطالعات انجام‌شده، بیش از ۸۰ درصد استراتژی‌ها در مرحله اجرا با شکست روبه‌رو می‌شوند. این آمار تکان‌دهنده برای مسئولان و مدیرانی که می‌خواهند آینده کشور یا سازمانشان را شکل دهند مهم است. تحقیقات متعدد و مختلف درخصوص مدیریت استراتژیک در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که اگر در مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک دقت و وسواس لازم صورت نگیرد، پیاده‌سازی و اجرای استراتژی - به‌خصوص در سطح ملی - با مشکلات عدیده روبه‌رو می‌شود و عملاً راه به جایی نخواهد برد.

ایجاد هماهنگی میان مراحل مختلف مدیریت استراتژیک به‌خصوص بین برنامه‌ریزی و اجرای آن در سطح بنگاه کار ساده‌ای نیست و اگر استراتژی از سطح بنگاه به سطح ملی ارتقا یابد، دشواری آن بیشتر می‌شود.

چشم‌انداز ملی عبارت است از ارائه تصویری مطلوب و آرمانی در دسترس که دورنمایی را در افق بلندمدت، فراروی مدیریت عمومی جامعه قرار می‌دهد و دارای ویژگی‌های جامع‌نگری، آینده‌نگری، ارزش‌گرایی و واقع‌گرایی است. دستیابی به منافع ملی، اجرای قانون اساسی و ایجاد انگیزه برای و گروه‌های مختلف جامعه از ویژگی‌های چشم‌انداز و ایجاد فرهنگی سازگار و مثبت‌اندیش با حفظ وحدت اجتماعی و یکپارچگی ملی از پیامدهای آن محسوب می‌شود. چشم‌انداز با در نظر گرفتن امکان تحقق در یک دوره بلندمدت و با توجه به شناخت محیط ملی (درونی) و بررسی نقاط قوت و ضعف

\* اگر خداوند خیر و سعادت بنده‌ای را بخواهد، به او میانه‌روی و خوش‌تدبیری می‌آموزد (غررالحکم، ۴۱۳۸).

تعیین می‌گردد و نگاهی دقیق به رخدادهای جهانی و روند تحولات محیط بین‌المللی (بیرونی) دارد تا فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی را بشناسد و نحوه تعامل محیط بیرونی و درونی را روشن سازد. چشم‌انداز با در نظر گرفتن سه عامل کلیدی «نیات استراتژیک»، «قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی یک ملت» و «آرمان‌ها، آرزوها، نیازها و منابع جامعه و سرزمین در سطح ملی» طراحی می‌شود.

رویکردها و روش‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح بنگاه و سازمان وجود دارد، اما درخصوص برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح ملی و برای تحقق و اجرای چشم‌انداز ملی، تجارب جهانی فراوانی وجود ندارد، به‌خصوص اگر در این میان به دنبال الگوگیری و بومی‌سازی این تجربه‌ها در میان نمونه‌های موفق آن در کشورهای دیگر به‌ویژه از نوع توسعه‌یافته و پیشرفته باشیم.

مقاله (تحقیقی) حاضر در همین راستا می‌کوشد با اشاره به فرایند مدیریت استراتژیک و چشم‌انداز، نقش برنامه‌ریزی استراتژیک را در تحقق چشم‌انداز ملی از طریق یک پیمایش میدانی با تکیه بر چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران بازشناسد.

## ۱ بیان مسئله

### ۱-۱ طرح مسئله

امروزه بنگاه‌ها و سازمان‌ها (در سطح خرد) و نظام‌های سیاسی (در سطح کلان و ملی) از هر سو با تهدیدهایی که حیات و بقای آنها را مختل می‌کند روبه‌رویند. بر این اساس، آنها باید با شناخت جایگاه فعلی خود، نقاط قوت و ضعف خویش را تجزیه و تحلیل کرده و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده کنند و خود را برای مواجهه با تهدیدهای احتمالی آماده سازند.

این مهم در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک امکان‌پذیر است که از طریق آن سازمان‌ها و نظام‌های سیاسی توانمند شرایط محیطی را تحلیل می‌کنند و براساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آن را مشخص می‌نمایند. این موضوع زمانی که یک نظام سیاسی

سند چشم‌انداز بلندمدتی را برای خود تهیه و تدوین می‌نماید، اهمیتی مضاعف می‌یابد؛ چرا که دستیابی به این سند جز با برنامه‌ریزی استراتژیک - آن هم در چارچوب مدیریت استراتژیک - امکان‌پذیر نیست.

## ۲-۱- ضرورت و اهمیت

هر حرکت و فعالیتی بدون برنامه‌ریزی راه به جایی نمی‌برد. بنگاه‌ها یا سازمان‌ها (در سطح خرد) و نظام‌های سیاسی (در سطح کلان) برای رشد، پیشرفت و حصول به اهداف (استراتژیک) خود، به‌خصوص اگر در قالب یک چشم‌انداز بلندمدت تصویر شده باشند، در شرایط محیطی پویا و همراه با حضور رقبای بی‌شمار و درعین حال توانمند، نیازمند برنامه‌های چندسطحی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت‌اند و آنچه در این میان اهمیت دارد، بهره‌گیری از روش برنامه‌ریزی استراتژیک است.

## ۳-۱- اهداف

هدف از تدوین این مقاله، درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر چشم‌انداز در سطح ملی است که به مطالعه موردی چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد.

## ۴-۱- پیشینه

### ۱-۴-۱ در جهان

مقوله برنامه‌ریزی (به معنای عام) سابقه‌ای دیرینه در جهان دارد، اما از عمر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک (که با مدیریت استراتژیک همراه است) بیش از شش دهه نمی‌گذرد. مسیر تحول برنامه‌ریزی‌ها را می‌توان به پنج مرحله زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱. برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای: اولین مرحله در سیر تکاملی پارادایم برنامه‌ریزی، «برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای» در دهه ۱۹۵۰ است که تمرکز آن بیشتر بر تهیه بودجه مالی با افق زمانی فراتر از دوازده ماه بود. سازمان‌های بهره‌مند از این نوع برنامه‌ریزی، تمایل به داشتن استراتژی

قوی داشتند، اگرچه این استراتژی‌ها به ندرت مستند می‌شدند. موفقیت این سازمان‌ها به مدیرعامل با کفایت، تیم مدیریت عالی و دانش آنها در خصوص محصولات، بازارها و رقبا بستگی داشت.

۲. برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: این برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۶۰ و در سازمان‌هایی شکل گرفت که بر افق زمانی طولانی‌تر، تحلیل‌های محیطی، پیش‌بینی‌های چندساله و تخصیص منابع به صورت ایستا به عنوان پاسخی به الزامات رشد تأکید می‌کردند. گلاک و همکاران (۱۹۸۰)، چندلر (۱۹۶۲)، آندریوز (۱۹۶۵) و آنسف (۱۹۶۵) سهم مهمی در تکامل ادبیات استراتژی در این دوره داشته‌اند. به‌ویژه آندریوز (۱۹۶۵) و آنسف (۱۹۶۵) اولین نویسندگانی بودند که به‌طور واضح بر محتوا و فرایند استراتژی تأکید نمودند.

۳. برنامه‌ریزی با گرایش به محیط: در دهه ۱۹۷۰، درست در زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک به اوج محبوبیت خود رسیده بود، حرکتی به سمت مرحله سوم یعنی «برنامه‌ریزی با گرایش به محیط» در پاسخ به بازارها و رقابت انجام شد. در این مرحله، برنامه‌ریزی شامل تحلیل کامل موقعیت و بررسی رقابت، ارزیابی استراتژی‌های جایگزین و تخصیص پویای منابع می‌شد. گلاک و همکاران (۱۹۸۰) در این دوره با سلطه مکتب برنامه‌ریزی، تکنیک‌های تجویزی طراحی استراتژی در نقطه اوج خود بودند و میتزبرگ، آلسترن و لمپل (۱۹۹۸) چارچوب‌های ساده فراوانی را برای تحلیل استراتژیک در مباحث مشاوران صنعتی ارائه می‌دادند. این چارچوب‌ها عبارت بودند از: منحنی تجربه، ماتریس پرتفوی گروه مشاوره بوستون<sup>۱</sup> و پروژه تجربی اثر سودآوری استراتژی‌های بازاریابی<sup>۲</sup>.

۴. مدیریت استراتژیک: در دهه ۱۹۸۰ شرکت‌ها با آغوش باز از آنچه «مدیریت استراتژیک» - چهارمین مرحله - نامیده می‌شد و عبارت بود از ترکیب منابع شرکت برای نیل به مزایای رقابتی، با توجه به شرایط پویای محیطی، استقبال کردند؛ چرا که این مرحله از محدودیت‌های سازمانی فراتر رفته و تصمیم‌گیری استراتژیک درباره گروه‌های مشتری و منابع را تسهیل

1. Boston Consulting Group (BCG)

2. Profit Impact of Market Strategy (PIMS)

می‌کند؛ فرایند برنامه‌ریزی که تفکر خلاق را برمی‌انگیزد، سیستمی از ارزش‌های شرکت که تعهد مدیران به استراتژی شرکت است را تقویت می‌کند (گلاک و همکاران، ۱۹۸۰: ۱۵۸).

۵. تفکر استراتژیک: در دهه ۱۹۸۰ این نکته مشخص شده بود که تغییرات حاصل از حرکت برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت مدیریت استراتژیک، بهبود قابل ملاحظه‌ای در اجرای استراتژی به وجود نیاورده است. علاوه بر این، در این زمان فرهنگ سازمان و سیاست‌های داخلی اهمیت بیشتری در فرایند مدیریت استراتژیک یافته بودند (ویلسون، ۱۹۹۴؛ بن و کریستودولو، ۱۹۹۶). عدم اثربخشی فرایند مدیریت استراتژیک بسیاری از متخصصان این رشته را به سوی تأکید بر «تفکر استراتژیک» سوق داد. بنا به گفته استیسی: «اگرچه ممکن است رویه‌ها و تکنیک‌های تحلیلی جدید مدیریت استراتژیک، کاربرد عملی زیادی نداشته باشند، اما آنها چارچوبی برای تفکر استراتژیک فراهم می‌آورند. فرض بر این است که مدیرانی که تفکر استراتژیک دارند، در رویارویی با آینده، به‌طور اثربخش‌تری ظاهر خواهند شد» (استیسی، ۱۹۹۳: ۱۸).

#### ۲-۴-۱ در ایران

اگرچه برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای و برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی در بخش خصوصی و دولتی ایران تا حدودی در دهه‌های اخیر در دستور کار بوده، اما از عمر برنامه‌ریزی با گرایش به محیط و برنامه‌ریزی استراتژیک (آن هم در شکل ناقص) در کشورمان بیش از یک دهه نمی‌گذرد. لزوم تهیه برنامه و برنامه‌ریزی (ملی اقتصادی) در ایران برای اولین بار در سال ۱۳۱۶ مطرح شد، اما تا قبل از سال ۱۳۲۵ این فکر جامه عمل نپوشید. در دوره قبل از پیروزی انقلاب اسلامی پنج برنامه عمرانی در کشور تهیه، تصویب و اجرا شد. در دوره پس از انقلاب اسلامی نیز پس از یک دهه وقفه، ماشین برنامه‌ریزی دوباره فعال و پنج برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تهیه و تصویب شد و چهار برنامه به مرحله اجرا درآمد.

تجربه برنامه‌ریزی در ایران فقط شامل تهیه و اجرای برنامه‌های کلان‌بخشی نیست، بلکه در دوره قبل و بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نیز برنامه‌های بلندمدت توسعه و

برنامه‌های بلندمدت بخشی شامل توسعه کشاورزی، حمل‌ونقل و انرژی، برنامه‌های آمایش سرزمین و برنامه‌های توسعه منطقه‌ای تهیه و تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شده است. در نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی کشور چه قبل و چه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، تهیه و اجرای پروژه‌ها (یا طرح‌ها) و برنامه‌ریزی برای آنها امری متداول بوده است.

در سال‌های اخیر و به‌رغم اجرای نسبتاً بلندمدت (و تا حدودی موفق) برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، سیاست‌های کلی نظام (در ۲۶ حوزه) و سند چشم‌انداز بیست‌ساله، در نظام برنامه‌ریزی کشورمان سازوکار اجرایی مناسب و موفقی نداشته‌اند. شاید یکی از دلایل این امر را بتوان در عدم توجه جدی به شرایط محیطی (پویا) و برنامه‌ریزی استراتژیک جست‌وجو کرد (هادی‌زنوز، ۱۳۸۹: ۶ و ۷).

#### ۱-۵ پرسش‌ها

##### ۱-۵-۱ پرسش اصلی

نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران چیست؟

##### ۱-۵-۲ پرسش‌های فرعی

۱. مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک کدام‌اند و هر یک چه اندازه در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مؤثرند؟
۲. رویکردهای مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک کدام‌اند و چه ویژگی‌هایی دارند؟
۳. چه شاخص‌هایی از برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز مؤثر است؟
۴. پیشران‌های تحقق چشم‌انداز کدام‌اند و چه ویژگی‌هایی دارند؟
۵. چه گام‌هایی در برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحقق چشم‌انداز اهمیت و نقش بیشتری دارد؟

#### ۱-۶ تعریف مفاهیم اصلی

##### ۱-۶-۱ برنامه

برنامه، دستور کاری برای آینده است و برخلاف پیش‌بینی به دنبال دستیابی به هدف یا اهدافی است که می‌تواند آرمانی، جزئی و کمی باشد. در برنامه همواره وسایلی برای

دستیابی به اهداف در نظر گرفته می‌شود و بخش‌های گوناگون آن باهم هماهنگی دارند که شامل هماهنگی در اهداف، وسایل، میان اهداف و وسایل، توالی زمانی اجزا و برنامه و توزیع مکانی فعالیت‌هاست (همان: ۲۱).

#### ۲-۶-۱ برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی فراگردی مداوم و تلاشی مجدانه، حساب‌شده، منطقی، جهت‌دار و درون‌نگر به‌منظور هدایت فعالیت‌های فردی و جمعی برای رسیدن به هدف‌های مطلوب است. به عبارتی، برنامه‌ریزی عبارت است از زمان‌بندی تهیه، توزیع و تخصیص عوامل، وسایل و اعتبارات لازم برای اجرای عملیات پیش‌بینی‌شده (طرح‌ریزی‌شده) به‌منظور رسیدن به اهداف مطلوب در حداقل زمان و با کمترین هزینه ممکن.

#### ۳-۶-۱ برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است برای تشخیص سیاست‌هایی که پیش‌بینی‌های آینده به وضع دلخواه ما تبدیل گردند (لطفیان، ۱۳۸۴: ۱۲۹). برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی‌شده و احتمالی گزینه‌های ممکن در آینده و نیز مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی و منعطف و متمایل به شکل‌گیری تصویری از آینده سازمان است که آن را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای را برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند و چارچوب و جهتی را برای رسیدن به آینده دلخواه سازمان فراهم می‌سازد. همچنین با تجزیه و تحلیل کل سازمان و محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان، می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد و به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های پدید آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد.

#### ۴-۶-۱ استراتژی

استراتژی عبارت است از الگوی بنیادی اهداف فعلی و برنامه‌ریزی‌شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان (یا نظام سیاسی و کشور) با بازارها، رقبا و دیگر

عوامل محیطی که بر سه محور استوار است: اول، تحقق اهداف؛ دوم، تمرکز بر موضوعات، صنایع، بازارها و محصولات و سوم، مواجهه با تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی برای حصول به اهداف مورد نظر در راستای مزیت رقابتی.

#### ۱-۶-۵ مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از نظریه‌ها و چارچوب‌های طراحی شده برای کمک به مدیران در امر تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک بوده و با موفقیت بلندمدت ارتباط دارد. همچنین ابزاری است که مدیران با آن می‌توانند برای آینده برنامه‌ریزی کنند. در مدیریت استراتژیک، توجه به محیط و عوامل محیطی و نیز اهداف کلان و بلندمدت ضرورت دارد (Herrington and Wood, 2007). این مدیریت دارای فرایندی چهارمرحله‌ای شامل برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا، ارزیابی و کنترل است (www.nasa.gov).

#### ۱-۶-۶ چشم‌انداز

چشم‌انداز (ملی) عبارت است از ارائه تصویری مطلوب، آرمانی و قابل دستیابی که منظر و دورنمایی را در افق بلندمدت فراروی مدیریت عمومی جامعه قرار می‌دهد و دارای ویژگی‌های جامع‌نگری، آینده‌نگری، ارزش‌گرایی و واقع‌گرایی است (مبینی دهکردی، ۱۳۸۵: ۲).

#### ۱-۷ نوع و روش تحقیق

مقاله حاضر تحقیقی زمینه‌ای، توسعه‌ای و کاربردی می‌باشد و به‌منظور ارائه روشی مناسب برای تحقق چشم‌انداز ملی انجام شده است. در این پژوهش از ابزارهای تحلیل متن و پانل‌های دلفی استفاده شده و روش جمع‌آوری اطلاعات آن اسنادی، توصیفی، گردآوری مقالات داخلی و خارجی؛ و از طریق مباحثات گروهی، مطالعات کتابخانه‌ای و جست‌وجو در اینترنت به‌دست آمده‌اند. جامعه آماری تحقیق را محققان، دانش‌پژوهان، اساتید، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سطح راهبردی کشور در استان تهران تشکیل می‌دهند.

#### ۱-۸ قلمرو تحقیق

قلمرو این تحقیق با توجه به موضوع، در سطح ملی و در قلمرو کشور جمهوری اسلامی ایران در دوره چشم‌انداز ۱۴۰۴ است.

#### ۱-۹ جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری، شامل مجموعه‌ای از اندیشمندان و مدیران ارشد یا کارشناسان خبره، عالی و نخبه دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی مستقر در شهر تهران با حداقل مدرک کارشناسی ارشد است که در مدیریت، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سطح ملی فعالیت دارند. از این جامعه که تعداد افراد آن ۵۰۰ نفر برآورد شد، تعداد ۸۸ نفر براساس فرمول تعیین جامعه نمونه کوکران به‌عنوان نمونه آماری به روش تصادفی ساده با ۳ درصد خطا و ۹۷ درصد اطمینان تعیین گردید.

#### ۱-۱۰ روش گردآوری اطلاعات و ابزار سنجش

روش گردآوری اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای است. ابزار گردآوری میدانی اطلاعات، پرسش‌نامه، مصاحبه عمیق و تعامل فکری با صاحب‌نظران است. ابزار گردآوری کتابخانه‌ای اطلاعات، فیش‌برداری از اسناد، مدارک و منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی داخلی و خارجی، مراکز علمی و تحقیقاتی کشور و جهان و آرشیو سازمان‌ها و مؤسسات داخلی است. ابزار سنجش تحقیق حاضر را یک پرسش‌نامه ده‌سؤالی و چهل‌گویه‌ای تشکیل می‌دهد که اعتبار آن با تأیید پنج نفر از داوران خبره و پایایی آن طی آزمون اولیه با شرکت ۱۰ نفر از جامعه آماری و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۹۷ درصد به تأیید رسید. سپس پرسش‌نامه‌ها برای استفاده در نظرخواهی از متخصصان و خبرگان جامعه نمونه آماری به کار گرفته شد. استفاده از داده‌های تحقیق را می‌توان تحلیل ثانویه داده‌ها، یا تحلیل محتوای مطالعات انجام‌شده محسوب کرد که طی دو مرحله توزیع پرسش‌نامه و گردآوری اطلاعات، به آزمون فرضیات توسط کارشناسان موضوع پرداخته شد.

محاسبه حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران انجام شده است:

$$n = \frac{N(D+P(1-P))}{N*D+P(1-P)} \quad N = 500 \quad \alpha = 0.03$$

$$D = \left(\frac{e}{z_{\alpha/2}}\right)^2 \quad (1 - \alpha)\% = 97\% \quad z_{\alpha/2} = 1.96$$

در این فرمول N حجم جامعه، n حجم نمونه،  $(1 - \alpha)$  سطح اطمینان و  $\alpha$  مقدار خطاست. بر این اساس با انجام محاسبات:  $n = 88$ .

### ۱-۱۱ میزان پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری و حجم نمونه

برای اندازه‌گیری میزان اعتبار از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. دلیل استفاده از این ضریب، اندازه‌گیری میزان همسانی درونی سؤال‌های ابزار اندازه‌گیری است. برای حصول نتیجه مثبت در افزایش میزان اعتبار ابزار اندازه‌گیری، در گام نخست سؤالات به واسطه گروه نمونه کوچکی مورد سنجش قرار گرفت و همبستگی تک‌تک سؤالات با کل آزمون سنجیده شد. سؤالات با ضریب همبستگی<sup>۲</sup> منفی و سؤالاتی که همبستگی پایینی داشتند از گردونه ابزارسازی حذف شدند. در نهایت ابزاری به‌دست آمد که از ضریب اعتبار بالایی برخوردار بود. با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ این میزان عبارت است از:  $\text{Alpha} = 0.97$  که ضریب بسیار بالایی است. با این ضریب اعتبار می‌توان اطمینان داشت که ابزار اندازه‌گیری قدرت لازم برای سنجش متغیرهای مورد نظر را دارد. همچنین برای تعیین میزان حجم نمونه که یکی از عوامل مهم در تعمیم درست نتایج پژوهش در جامعه آماری است از فرمول کوکران استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{(z_{\alpha/2})^2 PQ}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{(z_{\alpha/2})^2 PQ}{d^2} - 1 \right)}$$

در این فرمول میزان Z برابر ۱/۹۶ در نظر گرفته شده و میزان واریانس نیز بیشینه به کار

۱. ضریب اعتبار یا قابلیت اعتماد یا سازگاری.

رفته است که دلیل آن بی‌اطلاعی از واریانس<sup>۱</sup> جامعه بوده است. میزان  $d$  نیز برابر  $۰/۳$  می‌باشد. این میزان بیانگر خطای نمونه‌گیری است. براساس محاسبه انجام گرفته و متغیرهای ذکر شده چنانچه حجم جامعه پانصد نفر در نظر گرفته شود، میزان نمونه ۸۸ نفر به دست می‌آید که در این پژوهش ۱۰۹ نفر از افراد مورد نظر شرکت داشته‌اند.

$$\text{حجم نمونه} = \frac{(1/96)^2 \times 0/25}{0/009} = 88$$

$$1 + \frac{1}{500} \left[ \frac{(1/96)^2 * 0/25}{0/009} \right] - 1$$

برای آزمون فرضیه‌های مورد اشاره، داده‌هایی از طریق ابزار محقق ساخته پدید آمده است که گویه‌های آن به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند تا بتوانند داده‌هایی متناسب با فرضیات فراهم آورند. به عبارت دیگر براساس یک فرضیه تعدادی گویه تهیه شده و گویه‌ها نیز به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند که بتوانند متغیرهای مربوط به فرضیات مورد اشاره را اندازه‌گیری نمایند. براین اساس تعداد ۱۰ سؤال با ۴۰ گویه با درجات خیلی کم تا خیلی زیاد طراحی شده است. سؤالات مورد اشاره در دسته‌هایی قرار گرفته که هر دسته‌ای با فرضیه خاصی همخوان می‌باشد. باین حال در تحلیل آماری داده‌ها همه گویه‌ها مورد تحلیل قرار گرفته‌اند تا اجزای هر کدام از فرضیات به‌طور مجزا مورد تحلیل و تفسیر قرار گیرند.

سطح اندازه‌گیری متغیرهای پرسش‌نامه به‌صورت طبقه‌ای مرتب شده است. با این سطح اندازه‌گیری از آزمون‌های آماری مربوط باید استفاده گردد که در این پژوهش از آزمون مجذورکای پیرسون، که یکی از قوی‌ترین آزمون‌ها برای این سطح است، استفاده شده است. در ادامه هر کدام از فرضیات فرعی که متعلق به فرضیه اصلی پژوهش‌اند مطرح شده و گویه‌های مربوط به آن مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در آزمون مجذورکای پیرسون

عموماً جدولی توافقی وجود دارد و فراوانی‌های مشاهده شده آن متغیر است. متناسب با فراوانی‌های مشاهده شده نیز فراوانی مورد انتظار پدید می‌آید که اساساً براساس فرمول خاصی از طریق فراوانی مشاهده شده فراهم می‌گردد. میزان سطح معناداری چنانچه از ۰/۰۵ کمتر باشد آزمون مورد نظر در سطح ۰/۹۵ معنادار خواهد بود و چنانچه این میزان از ۰/۰۱ کمتر باشد، آزمون در سطح ۰/۹۹ معنادار خواهد بود که در واقع سطح بسیار بالایی است.

## ۱-۱۲ روش تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات با بهره‌گیری از مجذور کای در نرم‌افزار تحلیلی و آماری SPSS صورت گرفته است.

## ۲ مبانی نظری

### ۲-۱ رویکرد به آینده

به‌طور کلی با دو نگاه متفاوت می‌توان با آینده روبه‌رو شد که یکی انفعالی<sup>۱</sup> و دیگری فعال<sup>۲</sup> و آینده‌ساز<sup>۳</sup> است. رهبری و مدیریت تحول برای تعیین مسیر آینده نیازمند نگاه فعال و آینده‌ساز می‌باشد که مبتنی بر خلق آینده، شناخت وضع موجود و تحلیل روند تحولات، تصورات، رخدادها و اقدامات در محیط ملی و بین‌المللی خواهد بود که به رؤیایها، آرزوها، نیازها، قابلیت‌ها، منابع و نیات توجه دارد. در چارچوب طراحی تصویر آینده، برنامه‌ریزی‌ها و حرکت‌های فردی و اجتماعی در راستای آینده‌سازی جهت‌گیری می‌شود و همه آحاد اجتماعی در قالب سازمان‌ها، بنگاه‌ها، مؤسسات، مراکز علمی، تجاری، فنی و حرفه‌ای به‌صورت هم‌افزا حرکت ملی را شکل می‌دهند که این حرکت دارای فرهنگ منسجم، وفاق سازمان‌یافته و سرمایه اجتماعی کم‌نظیری برای تحقق اهداف می‌باشد.

لزوم نگاه آینده‌ساز برای ساختن چشم‌انداز (تصویر آینده)، دربرگیرنده همه قلمروهای

- 
1. Passive
  2. Active
  3. Proactive

اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی است که به صورت یک کلیت، طراحی می‌شود و منظومه‌ای از اجزای خرد و کلان، در سطح ملی و فراملی، فرایندها و قلمروها با یکدیگرند. از این رو حذف قلمرو یا قلمروها و بها دادن به یکی و نادیده گرفتن دیگری، مطرح نیست و بین قلمروهای مختلف نه تنها تقابلی وجود ندارد، بلکه چگونگی درهم‌آمیزی کارآمدتر آنها به عنوان یک کلیت الهام‌بخش در ذهن طراحی و تجلی پیدا می‌کند.

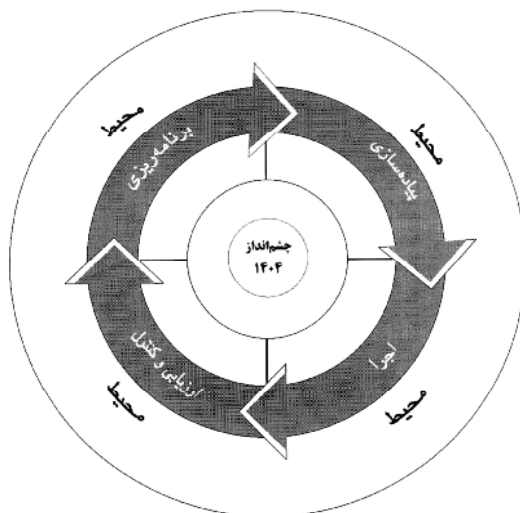
مدیریت استراتژیک در چارچوب مکتب کلاسیک‌ها به تحولات محیط، گسستگی‌ها و پیوستگی‌ها توجه دارد. اما با اتکا بر مکتب پیش‌تدبیری و برنامه‌ریزی تحلیلی و هم‌گرا تلاش می‌کند تا جوامع، سازمان‌ها و بنگاه‌ها را در پرتو تحولات محیط، فعال و پویا نگاه دارد. اما مکاتب جدید و مفاهیم نوینی که توانسته‌اند تنگنای مکاتب تجویزی و رویکردهای حاکم بر آنها را تا حدودی رفع نمایند، نگاه نوینی به مفهوم استراتژی در مکاتب توصیفی و ترکیبی دارند، که از یک طرف با توجه اساسی به تفکر استراتژیک و از طرف دیگر با دقت در برنامه‌ریزی استراتژیک همراه است. این مکاتب برنامه را در پرتو تفکر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک در مکاتب توصیفی (تکاملی، یادگیری و کارآفرینی) و ترکیبی نوعی نگاه<sup>۱</sup>، تفکر و برنامه‌ریزی رو به جلو<sup>۲</sup> می‌باشد که با درک صحیح پارادایم‌های موجود و آینده‌نگری خلاقانه از فرصت‌ها استفاده می‌کند و با تفکر آینده‌سازی به خلق پارادایم و فرصت‌های جدید می‌پردازد و تصویر مطلوبی از آینده جامعه ارائه می‌نماید (همان: ۱۰).

## ۲-۲ مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک از نظر اندیشمندان و در منابع مختلف به سه مرحله اصلی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل و ارزیابی تقسیم می‌شود، اما در بعضی از کتب و مقالات تا شش مرحله و بیشتر هم تقسیم‌بندی شده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ۸۶-۷۷).

در این مقاله با بهره‌گیری از مدل استراتژیک سازمان ملی هوانوردی و فضایی آمریکا

(ناسا)<sup>۱</sup> فرایند مدیریت استراتژیک را شامل چهار مرحله برنامه ریزی، پیاده سازی، اجرا و کنترل و ارزیابی فرض کرده ایم (www.nasa.gov).



شکل ۱ مدل مفهومی فرایند مدیریت استراتژیک

در این مدل مفهومی، چشم انداز به عنوان وضع مطلوب در نظر گرفته شده است و ذی نفعان در همه سطوح آن از جایگاه بسیار مهمی برخوردارند. فرایند مدیریت استراتژیک در مدل چهار مرحله ای دیده شده و براساس مطالعات تئوری و تجارب سایر کشورها مدل مناسبی در سطح ملی است. تمام اجزای مدل در فضایی پویا، سیستمی و اقتضایی با یکدیگر و محیط در تعامل اند و از زیرفرایندهای ذیل تشکیل شده اند:

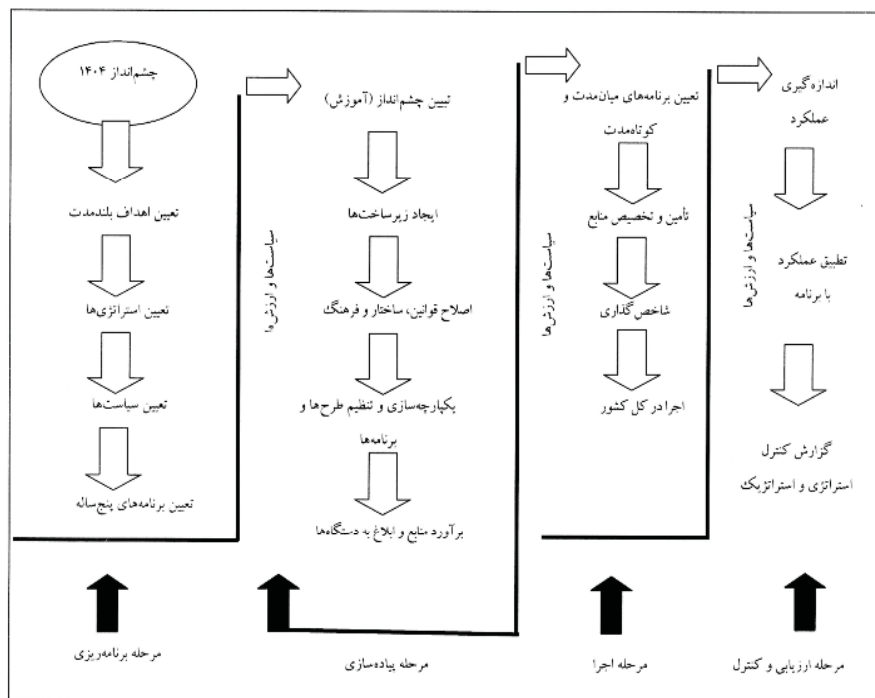
۱. مرحله برنامه ریزی: شامل بررسی محیط و روندها، تدوین چشم انداز، تعیین اهداف بلندمدت، تعیین استراتژی ها، تعیین سیاست ها، تعیین برنامه های میان مدت.
۲. مرحله پیاده سازی: شامل ایجاد مرکز مدیریت تحقق چشم انداز، تبیین چشم انداز، ایجاد

1. National Aeronautics and Space Administration (NASA)

زیرساخت‌ها، اصلاح قوانین، ساختارها و فرهنگ، یکپارچه‌سازی و تنظیم طرح‌ها و برنامه‌ها و برآورد منابع و ابلاغ به دستگاه‌های اجرایی.

۳. مرحله اجرا: شامل تعیین برنامه‌های کوتاه‌مدت، تخصیص و تأمین منابع، شاخص‌گذاری، تدوین سازوکارهای مناسب و پیگیری از دستگاه‌های اجرایی.

۴. مرحله ارزیابی و کنترل: شامل شناسایی ایستگاه‌های کنترلی، تعریف شاخص‌های کنترلی هادی<sup>۱</sup> و تابع<sup>۲</sup>، اندازه‌گیری عملکرد، تطبیق برنامه با عملکرد، تهیه گزارش‌ها و اعلام انحرافات برنامه‌ای، اعلام و پیگیری برای رفع آنها و تجدیدنظر در استراتژی‌ها.



شکل ۲ چهار فرایند اصلی مدیریت استراتژیک با زیرفرایندهای آن

1. Lead
2. Lag

### ۲-۳ برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی مهم‌ترین بخش در فرایند مدیریت استراتژیک است؛ چرا که در صورت عدم دقت در برنامه‌ریزی، نمی‌توان آمیدی به تحقق اهداف تعیین شده داشت. مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک و بزرگ، به‌رغم تفاوت‌های موجود در مراحل و گام‌ها و تقدم و تأخر آنها، نشان می‌دهد که همگی تقریباً از ساختار مشابه و یکسانی برخوردارند.

جدول ۱ مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

نام مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین رسالت و اهداف سازمان	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین استراتژی سازمان
فرایند برنامه‌ریزی جامع تایلر <sup>۱</sup>	۱. تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان	*		
	۲. شناخت اهداف و استراتژی‌های سازمان	*		
	۳. تجزیه و تحلیل شرایط محیط سازمان		*	
	۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان		*	
	۵. شناخت وضع موجود		*	
	۶. تعیین تغییرات مورد نیاز در استراتژی‌های گذشته			*
	۷. تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی‌های مطلوب			*
رایت <sup>۲</sup>	۱. تعیین محیط درون و بیرون سازمان		*	

1. Taylor  
2. Right

جدول ۱ مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

نام مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین رسالت و اهداف سازمان	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین استراتژی سازمان
	۲. تعیین اهداف و مأموریت‌های سازمان	*		
	۳. تدوین استراتژی در سطوح سازمانی و عملیاتی			*
	۱. اهداف و مأموریت	*		
هیل <sup>۱</sup>	۲. تحلیل محیط بیرونی		*	
	۳. تحلیل محیط درونی		*	
	۴. انتخاب استراتژی			*
	۱. شناخت اهداف و مأموریت‌های جاری سازمان	*		
دیوید <sup>۲</sup>	۲. تعیین عوامل مؤثر محیط خارجی		*	
	۳. تعیین عوامل مؤثر محیط داخلی		*	
	۴. تعیین اهداف غایی			*
	۵. تعیین روش‌های تحقق اهداف			*
	۱. تصمیم‌گیری در مورد رسالت سازمان	*		
پرمیاکس <sup>۳</sup>	۲. ارزیابی سازمان و محیط آن		*	
	۳. تدوین اهداف یا مقاصد	*		
	۴. تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های نیل به اهداف			*

1. Hill
2. David
3. Permeaux

جدول ۱ مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

نام مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین رسالت و اهداف سازمان	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین استراتژی سازمان
برایسون <sup>۱</sup>	۱. اتفاق نظر برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک	*		
	۲. بررسی، تشخیص و تعیین مأموریت‌ها و تعهدات	*		
	۳. تدوین، تنظیم و تبیین رسالت و هدف‌ها	*		
	۴. ارزیابی محیط بیرونی		*	
	۵. ارزیابی محیط درونی		*	
	۶. تدوین و تنظیم استراتژی			*
گلوک <sup>۲</sup>	۱. اهداف مؤسسه	*		
	۲. استراتژی‌های مؤسسه	*		
	۳. تعیین فرصت‌ها و تهدیدها		*	
	۴. تعیین مزیت‌های رقابتی مؤسسه		*	
	۵. بررسی گزینه‌های استراتژیک			*
	۶. انتخاب استراتژی			*
رابسون <sup>۳</sup>	۱. تجزیه و تحلیل استراتژیک			
	۲. رسالت	*		
	۳. اهداف	*		
	۴. گزینش استراتژی			

1. Brayson
2. Glueck
3. Robson

جدول ۱ مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک

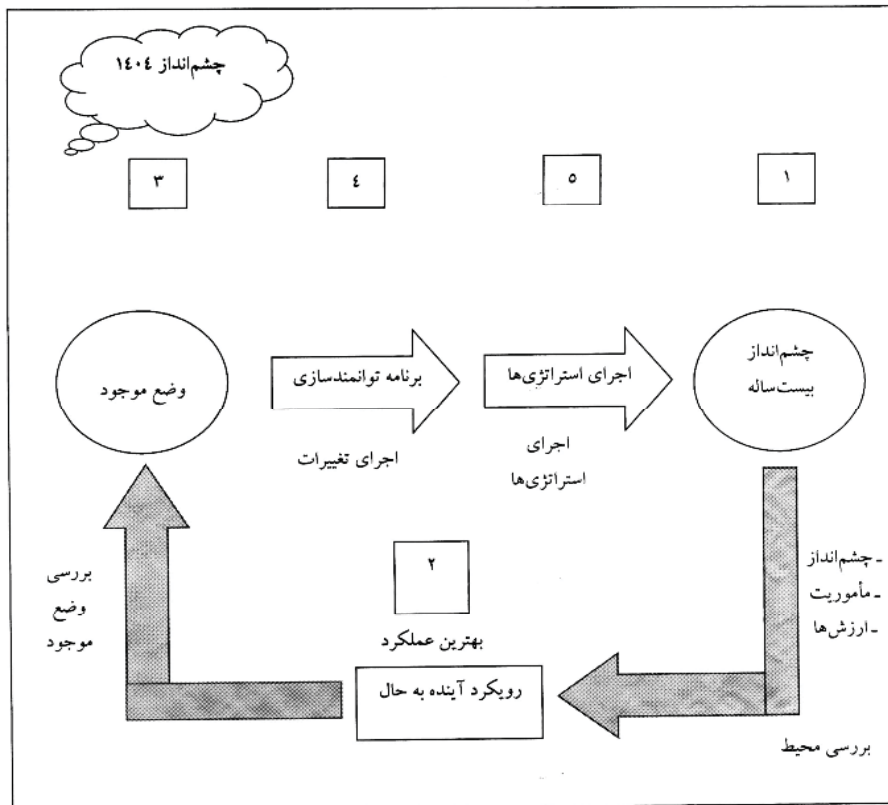
نام مدل	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	تعیین رسالت و اهداف سازمان	تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی	تعیین استراتژی سازمان
	۵. راهبردها		*	*
استیفر <sup>۱</sup>	۱. هدف اساسی سازمان	*		
	۲. ارزش‌های مدیران	*		
	۳. فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها		*	
	۴. برنامه‌ریزی استراتژیک			*
	۵. برنامه میان‌مدت			*
	۶. برنامه کوتاه‌مدت			*

این مدل‌ها همگی با تأکید بر تعیین رسالت سازمان، انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی، تعیین اهداف و استراتژی سازمان طراحی شده و نشان می‌دهند که استراتژی‌های انتخاب شده از طریق یک برنامه استراتژیک با تعیین روش‌ها، تاکتیک‌ها و دستورالعمل‌ها و تخصیص منابع و زمان به اجرا درمی‌آیند.

بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای است که به عمل ختم شود، بینش مشترک بر پایه ارزش‌ها ایجاد کند، فرایندی همگانی و مشارکتی داشته باشد، مسئولیت اصلی در قبال جامعه و تغییر و تحولات را نشان دهد، نسبت به محیط خارجی حساس باشد و بر آن تمرکز نماید، بر مبنای داده‌ها و اطلاعات صحیح پایه‌گذاری شود و ساختار اجرایی و نظام ارزیابی پویایی داشته باشد.

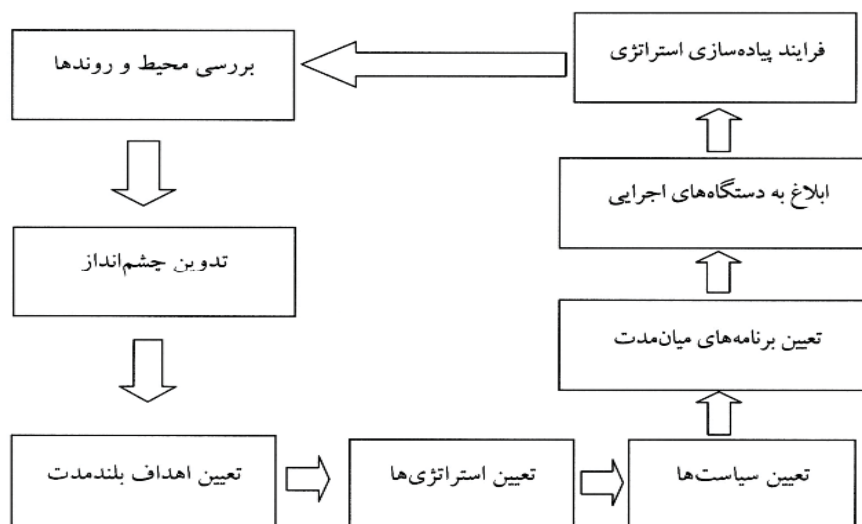
۲-۴ رابطه برنامه ریزی استراتژیک و چشم انداز

اگر چشم انداز را غایت مطلوب تصویر کنیم، در این صورت برای رسیدن به نقطه مطلوب باید از رویکرد آینده به حال<sup>۱</sup> استفاده کرده و براساس رویکرد تلفیقی و از طریق برنامه های میان مدت و آزمایش محیطی، برنامه های کوتاه مدت و بخشی را اجرایی کرد (مبینی دهکردی، ۱۳۸۵: ۲۲).



شکل ۳ الگوی مفهومی تبدیل چشم انداز به برنامه (برنامه ریزی استراتژیک)

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک براساس اصول تعریف‌شده، تبدیل چشم‌انداز به صورت آینده به حال و برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت به صورت حال به آینده می‌باشد که پس از انجام آزمایش محیطی وارد مرحله پیاده‌سازی و سپس اجرا می‌شوند.



شکل ۴ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر چشم‌انداز

### ۳ تجزیه و تحلیل یافته‌ها

برای مستندسازی و پاسخ به پرسش‌های مقاله (تحقیق) و اثبات فرضیات آن، پرسش‌نامه‌ای حاوی ده سؤال طراحی شد و در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت استراتژیک و نیز سیاستگذاران و مدیران ارشد بخش دولتی و خصوصی در تهران قرار گرفت.

#### ۳-۱ مشخصات جامعه آماری

براساس فرمول کوکران باید ۸۸ نفر از، جامعه آماری پانصد نفری، به‌عنوان حجم نمونه

مورد پرسش قرار می گرفتند. اما ۱۰۹ نفر از پرسش شونده‌گان در این پیمایش شرکت کرده و به پرسش نامه پاسخ داده‌اند.

۳۰ نفر (۲۹ درصد) از پاسخ‌گویان دارای مدرک دکتری و ۳۴ نفر (۳۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشدند.

همچنین ۵۵ درصد از پاسخ‌گویان بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشتند و سابقه مدیریتی ۵۱ درصد آنها بین ۶ تا ۲۰ سال است (میانگین ۱۱ سال سابقه مدیریتی). میانگین سابقه حضور پاسخ‌گویان در جایگاه و پست‌های برنامه‌ریزی ۹ سال است.

براساس ضریب آماری کروناخ، فرمول کوکران و مجذور کای پیرسون این آزمون در سطح معناداری ۹۹ درصد قرار دارد.

### ۳-۲ پاسخ به پرسش‌ها

#### ۳-۲-۱ پرسش اول

در پاسخ به این پرسش که «میزان نقش آفرینی دانش مدیریت استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران چه اندازه است؟» ۸۷/۹ درصد پاسخ‌گویان گزینه زیاد و خیلی زیاد را علامت زده‌اند.

#### ۳-۲-۲ پرسش دوم

در پاسخ به این پرسش که «نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه اندازه است؟» ۹۴/۴ درصد پاسخ‌گویان گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

#### ۳-۲-۳ پرسش سوم

در پاسخ به این پرسش که «توجه به هر یک از گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح ملی چه میزان می‌تواند در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مؤثر باشد؟» پاسخ‌گویان گام‌های زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد علامت زده‌اند:

جدول ۲ میزان تأثیر گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز

ردیف	گام‌ها	درصد
۱	سیاست‌گذاری کلی (الزامات)	۹۲/۶
۲	هدف‌گذاری (کمی و کیفی)	۹۵/۴
۳	تجزیه و تحلیل محیط ملی و بین‌المللی (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، امنیتی و دفاعی)	۹۱/۷
۴	تهیه و تدوین استراتژی (و انتخاب استراتژی بهینه)	۹۵/۳
۵	تبدیل استراتژی به برنامه‌های اجرایی	۹۲/۶
۶	شناسایی ذی‌نفعان و رقبا و میزان تأثیر‌گذاری هریک از آنها بر تحقق اهداف چشم‌انداز	۸۹/۸

#### ۳-۲-۴ پرسش چهارم

در پاسخ به این پرسش که «کدام‌یک از رویکردهای چهارگانه برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ مؤثرتر است و میزان تأثیر آنها چقدر است؟» پاسخ‌گویان رویکردهای تعاملی و تهاجمی را با گزینه زیاد و خیلی زیاد انتخاب کرده‌اند:

جدول ۳ میزان تأثیر رویکردهای چهارگانه برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز

ردیف	رویکردها	درصد
۱	انفعالی <sup>۱</sup> (تدافعی)	۳/۳
۲	غیرفعال <sup>۲</sup> (محافظه‌کارانه)	۱۲/۱
۳	تعاملی <sup>۳</sup> (رقابتی)	۸۹/۳
۴	تهاجمی <sup>۴</sup> (پیش‌دستانه)	۷۶/۶

1. Reactive
2. Inactive
3. Interactive
4. Prractive

## ۳-۲-۵ پرسش پنجم

در پاسخ به این پرسش که «تأثیر هریک از روش‌های برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه میزان است؟» پاسخ‌گویان روش‌های زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد علامت زده‌اند:

جدول ۴ میزان تأثیر روش‌های برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز

ردیف	روش‌ها	درصد
۱	برنامه‌ریزی استراتژیک	۹۸/۱
۲	برنامه‌ریزی بخشی - منطقه‌ای	۷۵
۳	برنامه‌ریزی بلندمدت	۸۷/۶
۴	برنامه‌ریزی میان‌مدت	۷۶/۲
۵	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت	۶۱/۹

## ۳-۲-۶ پرسش ششم

در پاسخ به این پرسش که «نقش هریک از شاخص‌های زیر در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه میزان است؟» پاسخ‌گویان شاخص‌های زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد انتخاب کرده‌اند:

جدول ۵ میزان تأثیر شاخص‌ها در تحقق چشم‌انداز

ردیف	شاخص‌ها	درصد
۱	تعریف و تبیین ارزش‌ها و نهادینه کردن آنها	۹۴/۴
۲	تعیین رسالت‌ها (ی سازمان‌ها و نهادها)	۸۸/۹
۳	تعیین سیاست‌های اجرایی	۹۰/۷
۴	تعیین اهداف بلندمدت (کلان یا کلی)	۹۴/۴
۵	تهیه و تدوین برنامه‌های پنج‌ساله	۹۱/۷

درآمدی بر نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ملی ... ۲۷۹

### ۳-۲-۷ پرسش هفتم

در پاسخ به این پرسش که «تأثیر هریک از سطوح برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه میزان است؟» پاسخ‌گویان سطوح زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد علامت زده‌اند:

جدول ۶ میزان تأثیر سطوح برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز

ردیف	سطوح	درصد
۱	سطح ملی	۹۷/۲
۲	سطح سازمانی	۸۷/۶
۳	سطح کسب‌وکار	۷۲/۴
۴	سطح منطقه‌ای و محلی	۷۹/۳

### ۳-۲-۸ پرسش هشتم

در پاسخ به این پرسش که «هریک از عوامل زیر به چه میزان می‌تواند پیشران تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ باشد؟» پاسخ‌گویان عوامل زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد انتخاب کرده‌اند:

جدول ۷ میزان تأثیر پیشران‌ها در تحقق چشم‌انداز

ردیف	پیشران	درصد
۱	فناوری اطلاعات	۹۴/۵
۲	روند تحول زیست‌محیطی	۵۳/۷
۳	روندهای جمعیتی	۶۴/۸
۴	منابع انرژی	۸۹/۸
۵	جهانی‌سازی	۷۶/۸
۶	منطقه‌گرایی	۷۲/۳
۷	رقابت‌های منطقه‌ای	۷۳/۶
۸	تحولات فرهنگی	۸۶/۸

## ۳-۲-۹ پرسش نهم

در پاسخ به این پرسش که «نقش گام‌های زیر در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ چه میزان است؟» پاسخ‌گویان گام‌های زیر را با گزینه زیاد و خیلی زیاد علامت زده‌اند:

جدول ۸ میزان تأثیر گام‌های برنامه‌ریزی در تحقق چشم‌انداز

ردیف	گام‌ها	درصد
۱	تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت	۹۳/۴
۲	هم‌راستایی برنامه‌های کوتاه‌مدت و سالیانه با برنامه‌های پنج‌ساله	۹۶/۳
۳	تخصیص منابع و اعتبارات لازم برای اجرای برنامه‌ها	۹۵/۲
۴	تفویض اختیار و تعیین مسئول پاسخ‌گویی	۸۷/۸
۵	بهبودی و آموزش نیروی انسانی (مهارت‌ها و آموزش‌های کاربردی)	۹۱/۶
۶	تهیه شاخص‌های آینده‌نگر و ارزیابی عملکرد	۹۰/۷

## ۳-۲-۱۰ پرسش دهم

در پاسخ به این پرسش که «نقش ایجاد مرکز مدیریت استراتژیک برای اعمال مدیریت یکپارچه بر کل فرایند تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ (برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا، ارزیابی و کنترل) چه اندازه اهمیت دارد؟» ۸۵/۱ درصد پاسخ‌گویان گزینه زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده‌اند.

## ۳-۳ یافته‌های تحقیق

نتایج به‌دست آمده از پاسخ‌گویان به سؤالات پرسش‌نامه را در راستای نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران می‌توان به‌ترتیب ذیل جمع‌بندی کرد:

۱. مدیریت استراتژیک نقش مؤثر و مهمی در تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ دارد.

۲. مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین مراحل در تحقق چشم‌انداز است.

۳. برای تحقق چشم‌انداز باید به مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شامل سیاستگذاری کلی (الزامات)، هدف‌گذاری (کمی و کیفی)، تجزیه و تحلیل محیط ملی و بین‌المللی (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، امنیتی و دفاعی)، تهیه و تدوین استراتژی (و انتخاب استراتژی بهینه)، تبدیل استراتژی به برنامه‌های اجرایی و شناسایی ذی‌نفعان و رقبا توجه جدی و ویژه کرد.

۴. رویکردهای تعاملی (رقابتی) و تهاجمی (پیش‌دستانه) را در برنامه‌ریزی استراتژیک در دستور کار قرار داده و از رویکردهای غیرفعال (محافظه‌کارانه) و انفعالی (تدافعی) اجتناب نمود.

۵. در مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک، به ترتیب اولویت به برنامه‌ریزی بلندمدت، میان‌مدت، بخشی و منطقه‌ای و کوتاه‌مدت توجه لازم را داشته و هماهنگی لازم را میان آنها ایجاد کرد.

۶. تعریف و تبیین ارزش‌ها و نهادینه کردن آنها، تعیین رسالت نهادها و سازمان‌ها و سیاست‌های اجرایی و اهداف بلندمدت و نیز تهیه و تدوین برنامه‌های پنج‌ساله را برای تحقق چشم‌انداز در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک در دستور کار قرار داد.

۷. به پیامدهای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح ملی، سازمانی، کسب‌وکار و منطقه‌ای و محلی توجه نمود.

۸. در روند برنامه‌ریزی استراتژیک به پیشران‌هایی چون فناوری اطلاعات، روند تحول زیست‌محیطی، روندهای جمعیتی، منابع انرژی، جهانی‌سازی، منطقه‌گرایی، رقابت‌های منطقه‌ای و تحولات فرهنگی توجه کرده و از آنها در این مسیر استفاده لازم و بهینه را به‌عمل آورد.

۹. به تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت و همراستایی آنها با برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و بودجه‌های سنواتی و تخصیص منابع و اعتبارات لازم برای اجرای آنها اهمیت

داد، به مسئولان و مدیران پاسخ‌گو تفویض اختیار کرد، بهسازی و آموزش نیروی انسانی را در دستور کار قرار داد و به تهیه شاخص‌های آینده‌نگر و ارزیابی عملکرد توجه نمود.

۱۰. برای اعمال مدیریت یکپارچه و نظام‌مند بر کل فرایند تحقق چشم‌انداز (برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا، ارزیابی و کنترل) «مرکز مدیریت استراتژیک چشم‌انداز» را تشکیل داد.

#### ۴ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با جمع‌بندی مطالب پیش‌گفته و نتیجه‌گیری از آنها، پیشنهادهای زیر برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران به‌خصوص در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌شود:

۱. توجه جدی به مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک شامل سیاستگذاری کلی، هدف‌گذاری کمی و کیفی، تجزیه و تحلیل محیط ملی و بین‌المللی، تهیه و تدوین استراتژی بهینه و مؤثر، تبدیل استراتژی به برنامه‌های اجرایی و شناسایی و استفاده لازم از ظرفیت ذی‌نفعان،
۲. بهره‌گیری از رویکردهای پیش‌دستانه و رقابتی در برنامه‌ریزی استراتژیک،
۳. توجه لازم به برنامه‌ریزی بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت و بخشی و منطقه‌ای و ایجاد هماهنگی لازم میان آنها در مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک،
۴. تعریف و تبیین ارزش‌های نهادینه، تعیین رسالت نهادها و سازمان‌ها و تهیه و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت به‌خصوص برنامه‌های پنج‌ساله در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک،
۵. توجه جدی به پیامدهای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح ملی، سازمانی، فضای کسب‌وکار و منطقه‌ای و محلی،
۶. توجه و بهره‌گیری لازم و بهینه از پیشران‌هایی چون فناوری اطلاعات و ارتباطات، روند تحولات جمعیتی و زیست‌محیطی، منابع انرژی، منطقه‌گرایی و رقابت‌های منطقه‌ای، تحولات فرهنگی و جهانی‌سازی در روند برنامه‌ریزی استراتژیک،
۷. تشکیل مرکز مدیریت استراتژیک چشم‌انداز در راستای اعمال مدیریت یکپارچه بر کل فرایند تحقق چشم‌انداز (شامل برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا، ارزیابی و کنترل)،

۸. تهیه و تدوین طرح‌های استراتژیک ملی در بخش‌های مختلف، بازننگری در وظایف و اختیارات ملی و انجام تقسیم کار ملی (در چارچوب آمایش سرزمین با رویکرد فراملی)،
۹. تفویض اختیار، حمایت و تقدیر مستمر از مدیران متعهد به اجرای برنامه استراتژیک و سند چشم‌انداز و آموزش مستمر مهارت‌های علمی، فنی و کاربردی و بهسازی نیروی انسانی در راستای آن،
۱۰. ایجاد و گسترش نگرش آینده‌نگر، آینده‌نگار و آینده‌ساز و نیز استراتژیک و چشم‌اندازمحور در میان مسئولان، مدیران، نخبگان و عامه مردم،
۱۱. بازننگری اساسی در ساختارها، شاخص‌ها و نظام‌های مدیریت جامعه در سطوح مختلف با تکیه بر نقاط قوت و ترویج مثبت‌اندیشی،
۱۲. بازننگری در فرایند آغاز و انجام برنامه‌های توسعه در مورد اهداف، دستاوردها، عملکرد و فعالیت رقبا، به دلیل پویایی محیط ملی و بین‌المللی،
۱۳. تأکید بر مهارت‌های بنیادین در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای چشم‌انداز شامل مهارت تعامل (توانایی اداره کردن افراد)، مهارت تخصیص (توانایی تخصیص منابع سازمانی ضروری)، مهارت نظارت (توانایی استفاده از اطلاعات برای تشخیص موانع) و مهارت سازمان‌دهی (توانایی ایجاد شبکه‌ای از افراد برای حل مشکلات)،
۱۴. بهره‌گیری از الگوهای موج‌آفرینی فرهنگی، سلسله‌مراتبی ساختاریافته، آبشاری و پلکانی - به تناسب وضعیت - در برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای چشم‌انداز،
۱۵. توجه جدی به مقوله فرهنگ‌سازی در میان نخبگان، مسئولان، مدیران ارشد و عامه مردم در خصوص سند چشم‌انداز،
۱۶. رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران پاسخ‌گو و ایجاد فهم مشترک و عزم و باور جدی و راهبردی و توجیه و آموزش مستمر آنها و جلوگیری از ایجاد باندبازی‌های فردی و سیاسی در این زمینه،

۱۷. بهره‌گیری از الگوی مدیریت استراتژیک (برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، اجرا، کنترل و ارزیابی) در کشورهای پیشرفته و موفق و بومی‌سازی آنها،
۱۸. بازننگری در ساختار دولت (وزارتخانه‌ها، نهادها و سازمان‌ها) و تلاش برای کوچک‌سازی بهینه آنها در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز،
۱۹. فرهنگ‌سازی در میان نخبگان (حوزوی و دانشگاهی) و عامه مردم و جلب مشارکت آنها برای وصول به اهداف سند چشم‌انداز و تبدیل آن به دغدغه عمومی، منشور همگانی و مطالبه عموم مردم از طریق رسانه گروهی به‌خصوص رسانه ملی،
۲۰. ایجاد سازوکاری کارآمد برای متعهد کردن قوای سه‌گانه، نهادها و سازمان‌ها به حرکت در راستای سند چشم‌انداز و نظارت دقیق مجلس بر روند اجرای آن با تهیه و تدوین و ارائه گزارش‌های مستمر در این زمینه.

## منابع و مأخذ

- ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان (۱۳۸۲). تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- استیسی، رالف. دی (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمان، ترجمه محمدرضا شجاعی، تهران، دانشکده امور اقتصادی.
- بومن، کلیف (۱۳۷۴). جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه جمشید زنگنه، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رضایی میرقائد، محسن و علی مبینی دهکردی (۱۳۸۵). ایران آینده در افق چشم‌انداز، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- شانه‌ساز، محمدرضا و دردانه داوری (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات آتنا.
- علیزاده، عزیز، وحید و وحید مطلق و امیر ناظمی (۱۳۸۷). سناریونگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها، تهران، انتشارات ذره.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۰). استراتژی اثربخش، تهران، انتشارات فردا.
- فاضلی، عبدالرضا (۱۳۸۹). «چشم‌انداز ۱۴۰۴ در اندیشه رهبری (اهمیت، ضرورت و راهبردها)»، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- فرد. آر. دیوید (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کاپلان، رابرت اس. (۱۳۸۳). سازمان استراتژی‌محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۸). دستاورد اجرا و متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران، انتشارات گروه ناب.
- کاتر جان پی. (۱۳۸۲). رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران‌نژاد، تهران، انتشارات پارسی.
- لطفیان، سعیده (۱۳۸۴). استراتژی و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.

- میینی دهکردی، علی (۱۳۸۵). «متدولوژی تدوین و الگوهای اجرای چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران»، مجموعه مقالات همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افاق ۱۴۰۴.
- میینی دهکردی، علی و مریم پاشنگ (۱۳۸۷). مگادایم‌ها، الزام راهبردی، آینده سازمان‌ها، تهران، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- میینی دهکردی، علی و نرجس سرعتی آشتیانی (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک رهبران (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی استراتژی)، تهران، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- ناظمی، امیر و روح‌ا... قدیری (۱۳۸۵). آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا، تهران، مرکز صنایع نوین وزارت صنایع و معادن.
- هادی‌نوز، بهروز (۱۳۸۹). بررسی نظام برنامه‌ریزی اقتصادی در ایران (دوره قبل از پیروزی انقلاب اسلامی)، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- Carter, Colin (1992). "Determining Industry Policy", *Australian Journal of Management*.
- Categorizing the Field of Strategic Management (2007). Explanation of the Ten Schools of Thought of Mintzberg, www.12manage.com
- Foren, Miles, I. and M. Keenan (2002). *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Hamel, G. (1998). "Strategy Innovation and the Quest for Value". *Sloan Management Review*.
- Heracleous, Loizos (2003). *Strategic Thinking, Strategic and Organizaion Realizing, Strategic Management*.
- Herrington, Orfard and Wood (2007). "Enterpreneurship and Strategico Planning", University of Pretoria Dhliway.
- Kaplan, Robert S. (2008). Building Strategy Focused Organizations with Balanced Scorecard, BSC Collaborative, www.bscol.com.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_ (2000). *The Strategy-Focused Organizaion*, Boston: Harvard Business School Press.

- Lerner, L. Alexandra (2002). "A Strategic Planning Primer for Higher Education", <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>.
- List, Dennis (2005). *Scenario Network Mapping: The Development of a Methodology for Social Inquiry*, University of South Australia.
- Mintzberg, H. (1987). "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*.
- Parikh, J. and F. Neubauer (1993). "Corporate Visioning", in D. E. Hussey (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Wiley: Chichester.
- Schwarz, Roger and Anne Davidson (2005). "Development Shared Vision and Values", Peg Carlson, and Sue McKinney.
- Slaughter, Richard A. (2004). Introduction to the Knowledge Base of Futures Studies (Version 2.0), Swinburne.edu.au
- Stever, Robbins, "Successful Vision, Strategy, and Tactics Defining and Using The Three of Leadership", [www.steverobbins.com](http://www.steverobbins.com).
- Heathfield, Susan M. (2007). "Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values", Nesletters from About.com.
- "Strategic Planning, An Overview for Workdhop Participants", Government of Alberta, [www.finace.alberta.ca](http://www.finace.alberta.ca).
- Team Building (2004). "Force Field Analysis", [http://www.accel-team.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html).
- [www.saferpak.com/force\\_field.htm](http://www.saferpak.com/force_field.htm).
- [www.nasa.gov](http://www.nasa.gov)