

# طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای

محمد رضا آقازاده<sup>۱</sup>، طیبه عسگری<sup>۲</sup>، عادل شاه‌ی<sup>۳</sup>، آمنه فرهمند<sup>۴</sup>

## چکیده

بر اساس آخرین پژوهش‌های صورت گرفته توسط مجله استراتژی و رهبری، مدیریت استراتژیک با کسب نزدیک به ۹۰٪ آراء به عنوان پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته شد. این در حالی است که به عقیده صاحب‌نظران، به کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک به دلیل تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و دولتی - حاکمیتی مناسب نیست. هدف این مقاله طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، با استفاده تحلیل کیفی و الگوسازی ساختاری تفسیری است. که در نهایت به صورت نمودار و الگوی فرآیندی درآمده است. در این راستا، نمونه گیری، هدفمند غیرتصادفی است. انتخاب نمونه آماری از میان خبرگان و متخصصین صورت گرفته است. معیارهای اصلی انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. در نهایت نتیجه پژوهش به صورت الگوی فرآیندی تجویزی تنظیم و ترسیم شده است. این الگوی فرآیندی، مسیر دستیابی به استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای را به صورت گام به گام نشان می‌دهد.

## کلیدواژه‌ها:

تدوین استراتژی، طراحی مدل فرآیندی، سازمان‌های دولتی، حکمرانی شبکه‌ای، شرایط عدم قطعیت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، مشاور سازمان، دستیار آموزشی دانشگاه صنعتی امیرکبیر نویسنده مسئول. [aghazade@aut.ac.ir](mailto:aghazade@aut.ac.ir)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۳. کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۴. کارشناسی ارشد مهندسی مالی، کارشناس ارشد استراتژی بانک ایران زمین، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

## مقدمه

مدیریت استراتژیک، در معنای کلاسیک آن، در قرن اخیر و در میان جنگ جهانی دوم، مورد توجه قرار گرفت و سپس در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به صورت علمی وارد ادبیات مدیریت کسب و کار شد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک نخست در حوزه خاصی از مدیریت دولتی (حاکمیتی)، یعنی عرصه نظامی آن پا به عرصه وجود نهاد و سپس به دلیل تشابه و همانندی فضای پر رقابت بازرگانی، به این حوزه راه یافت و توسعه قابل ملاحظه‌ای پیدا کرد. اما قابل تأمل است که با وجود چنین توسعه نظری در ادبیات استراتژی این مباحث به حوزه کسب و کار محدود ماند و کمتر به خواستگاه تاریخی خود، یعنی حوزه مدیریت دولتی بازگشت. این در حالی است که به عقیده صاحب‌نظران، به کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک به دلیل تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و دولتی - حاکمیتی مناسب نیست (پورعزت، سوداگر، ۱۳۹۱). استراتژی در سازمان‌های بازرگانی ریشه در عقلانیت اقتصادی داشته که عقلانیت برتر در چارچوب مدیریت بخش خصوصی محسوب می‌شود. اما مدیریت دولتی، مجری و مشاور دولت در چرخه استقرار خط مشی‌های عمومی هر کشور است. خط مشی‌های عمومی صرفاً بر عقلانیت اقتصادی استوار نیستند، آنها عقلانیت سیاسی، قانونی، حرفه‌ای، اخلاقی و دینی را باید مدنظر قرار دهند و البته این در حالی است که تبلور حداکثری و غلبه‌ی یک نوع عقلانیت، پارادایم خاصی از مدیریت دولتی را شکل می‌دهد. عصر حاضر را عصر مسائل پیچیده، در هم تنیده و با ارتباطات شبکه‌ای می‌نامند در نتیجه مبتنی بر نظریه هم شکل‌شدگی، برای حل مسائل شبکه‌ای، مدیریت شبکه‌ای لازم است و هر سیستمی برای ارتباط با سیستم‌های دیگر باید یا پیچیدگی هم سطح و یا بالاتر از آن

داشته باشد (دانایی فرد، ۱۳۹۲). در نتیجه برای حصول هدف غایی مدیریت دولتی یعنی تحقق چشم انداز ملی جمهوری اسلامی در عصر تحولات مستمر باید در چارچوب پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، زیست مدیریتی داشت (پورعزت، سوداگر، ۱۳۹۱). اما نکته مهم این است که کشوری مانند ایران چگونه می‌تواند برای سازمان‌های غیرانتفاعی، دولتی و حاکمیتی خود از استراتژی بهره گیرد. چرا که از یک سو چالش‌های جدی مانند مسائل کلان منطقه‌ای، شرایط تحریم و پسا تحریم، مسائل کلان داخلی و ملی آن باعث افزایش پیچیدگی شده و شرایط توأم با عدم قطعیت را قوت می‌بخشد و از سوی دیگر دارای منابع غنی به لحاظ نیروی انسانی، منابع طبیعی، موقعیت جغرافیایی و ... است. از آنجا که هر کشور و سازمانی باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند، توصیه برای کشور ایران اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش‌تدبیری است. زیرا علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب ماندگی‌ها، دور اندیشی همراه با خطر پذیری بیشتر لازم است (علی احمدی، ۱۳۹۰: ۹۴-۱۱۴) به همین دلیل به نظر می‌رسد برای سازمان‌های دولتی کشور ایران توجه به محورهای فرآیندی بودن مدل طراحی استراتژی، شرایط عدم قطعیت کشور، توجه به منابع داخلی و محوریت موضوعات استراتژیک می‌تواند موجب اثر بخشی تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی شود. به این ترتیب هدف کلان این پژوهش، بازطراحی الگوی فرآیندی تدوین استراتژی در انطباق با سازمان‌های دولتی در شرایط توأم با عدم قطعیت و مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای است که مطابق با پارادایم تلفیقی با جنبه‌هایی از مدل توصیفی و جنبه‌هایی از مدل تجویزی باشد.

از یکدیگر جدا دانست و در سطح پیشرفته، مدیریت دولتی مترادف خط‌مشی‌گذاری یا سیاست‌گذاری است.

اصلی‌ترین تقسیم‌بندی ارائه شده از پارادایم‌های مدیریت دولتی به شرح زیر است:

**الف) مدیریت دولتی کلاسیک:** پارادایم مورد نظر دارای ابعاد و ویژگی‌هایی است که بازرترین آنها عبارتند از:

- سیطره و نفوذ ساختارهای سلسله مراتبی خشک در سراسر کشور

- اعمال اقتدار دولت بر تمامی بخش‌ها و قلمرو جغرافیایی کشور

- یکپارچگی مقررات و رویه‌های کاری و تفکیک سیاست از اداره و محدود شدن آن به نقش‌ها و کارکردهای اجرایی

- کنترل‌های شدید قضایی، مالی و سیاسی

**ب) مدیریت دولتی نوین:** مدیریت دولتی بهره‌مند از مفاهیمی همچون مدیریت دولتی نوین، مدیریت گرایشی، مدیریت دولتی بازاریگر و دولت‌کارآفرین از دهه ۱۹۷۰ جایگزین اداره امور دولتی شد. به تدریج، تمایزهای بین مدیریت بنگاه‌های بازرگانی و مدیریت دولتی از بین رفت و تاکید اصلی بر استفاده از فنون مدیریت بازرگانی در اداره بخش عمومی، خصوصاً سازی خدمات عمومی، کاهش تصدی‌گری دولت و اداره سازمان‌های دولتی به سبک بنگاه‌های خصوصی قرار گرفت. در مدیریت دولتی نوین، دولت‌ها دخالت مستقیم در خدمات ندارند و در عوض، با ایجاد بسترها و تسهیلات حمایتی غیرمستقیم را بر عهده دارند.

**ج) حکمرانی خوب:** حکمرانی به معنای حاکمیت شبکه‌هایی است که پیونددهنده جامعه مدنی با دولت و بخش خصوصی است. به عبارت دیگر، فرآیند جدید رهبری و هدایت جامعه را حکمرانی گویند. مفهوم حکمرانی گسترده‌تر از حکومت است

همانطور که در قسمت مرور ادبیات به صورت یکپارچه و موضوعی ارائه شده است، بررسی‌ها نشان می‌دهد تا کنون پژوهش‌های قابل توجهی در رابطه با طراحی مدل فرآیندی اثربخش تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی در کشوری که از لحاظ محیطی با شرایط متلاطم و توأم با عدم قطعیت مواجه بوده و از لحاظ درونی از منابع ملی مناسبی برخوردار است (کشوری مانند ایران)، صورت نگرفته است. در بخش بعدی که در واقع مداخلی برای ورود به مرور ادبیات تخصصی و چندگانه پژوهش است، موضوعات کلیدی پژوهش جهت هم‌نوایی ذهنی مخاطب با مباحث مطرح شده در مقاله ارائه می‌شود.

## مبانی پژوهش

### پارادایم‌های حاکم بر مدیریت دولتی

کوهن معتقد است در هر حوزه فکری پارادایمی وجود دارد و این پارادایم‌ها پیوسته در حال تغییرند و از قانون «بازگشت به صفر» تبعیت می‌کنند. پیشرفت علم با تحول از یک پارادایم به پارادایم دیگر صورت می‌پذیرد. در این راستا، اندیشمندان مدیریت دولتی نیز قائل به وجود برخی پارادایم‌ها در این حوزه هستند و پژوهش‌هایی را در این خصوص انجام داده‌اند. وودر و ویلسون در سال ۱۸۸۷، هویت مستقل مدیریت دولتی را از سایر رشته‌ها به ویژه علوم سیاسی مورد بررسی قرار داده است. ویلسون معتقد به جداسازی سیاست از اداره است. از نگاه او، حوزه سیاست متشکل از اقدامات و فعالیت‌های احزاب سیاسی، نهادهای قانون‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری است و اجرای بی‌طرفانه سیاست‌ها توسط کارگزارانی که تعلقی به احزاب و گروه‌های سیاسی ندارند، امکان‌پذیر است. این در حالی است که والدو و برخی دیگر معتقدند نمی‌توان مدیریت دولتی و سیاست را به طور کامل

مبتنی بر تفکر نظام‌گرا و تعادل‌گرا است و در بستر اتحادی از حکومت، بخش مدنی و خصوصی ایفای نقش می‌کند (نرگسیان، ۱۳۸۷).

### حکمرانی شبکه‌ای

اصطلاحات شبکه و شبکه‌سازی در اغلب مباحث مدیریت دولتی و خط‌مشی‌های عمومی دولت از دهه گذشته مرسوم شده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۹۲) و دلیل آن، پیشرفت‌های اجتماعی، سازمانی و فناورانه است. اصطلاح جامعه شبکه‌ای بعد از جامعه اطلاعاتی شکل گرفته است (همان، ۱۳۸۵). جامعه شبکه‌ای دارای ساختاری از شبکه‌های سازمانی و اجتماعی است که در بردارنده کل فضای جامعه از اقتصاد تا فرهنگ است. بی‌شک، مشخصه‌های چنین جامعه مدرنی در فضای دولت متبلور می‌شود. حکمرانی شبکه‌ای انعکاس تاثیر ۴ روند اثرگذار اعم از: رشد روز افزون برون‌سپاری عمومی، شکل‌گیری دولت یکپارچه، انقلاب فناوری اطلاعات و تقاضای شهروندان است که شکل بخش‌های دولتی را در سراسر جهان متحول کرده‌اند. به عبارت دیگر، حکمرانی از طریق شبکه، تجلی ترکیب این ۴ روند است که توسط همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بخش عمومی - خصوصی با قابلیت‌های مدیریت شبکه‌ای در کنار کاربرد فناوری اطلاعات در اعطای حق انتخاب بیشتر به شهروندان در دریافت خدمات به وجود می‌آید. در دولت شبکه‌ای، حاکمیت دولت به وسیله شبکه اعمال می‌گردد و غالباً نیازمند برقراری پیوند بین ترکیب‌های مختلف واحدهای دولت، سطوح دولت، عرضه‌کنندگان بخش خصوصی و غیرانتفاعی است. از مزایای مدیریت دولتی شبکه‌ای به تخصیص‌سازی، نوآوری، سرعت، انعطاف‌پذیری و افزایش دسترسی می‌توان اشاره کرد (دانایی فرد، ۱۳۹۲).

و به معنای برآیند همبستگی و تعامل اقدامات و رفتارهای بازیگران بخش‌های مختلف جامعه است. از دهه ۱۹۸۰ موضوع حکمرانی خوب در ادبیات توسعه شکل گرفته و بالاخص دارای اهمیت زیادی در سیاست‌های مربوط به اعطای کمک‌های کشورهای در حال توسعه برای استقرار و نهادینه‌سازی جامعه است. هدف از طرح موضوع حکمرانی خوب تحقق توسعه انسانی پایدار است و بر مسائلی نظیر کاهش فقر، ایجاد شغل و رفاه پایدار، تجدید حیات محیط زیست و محافظت از آن و رشد و توسعه زنان، متمرکز شده است. در حکمرانی خوب فعالیت‌ها به صورت مشارکتی بین ۳ رکن اصلی دولت، جامعه و بخش خصوصی انجام می‌شود که گاهی فراتر از مشارکت است. به عبارت دیگر، تعامل بین ارکان مذکور، زمینه‌ساز ایجاد حکمرانی خوب در ابعاد اقتصادی، سیاسی و اداری است. شاخص‌های حکمرانی خوب بر مبنای برنامه عمران ملل متحد به قرار زیر است:

۱- مشارکت در تصمیم‌گیری ها ۲- حاکمیت قانون  
۳- شفافیت ۴- جوابگویی ۵- اجماع ۶- عدالت ۷-  
اثربخشی و کارایی ۸- پاسخگویی ۹- افق راهبردی.

گفتنی است، به غیر از دسته‌بندی پارادایم‌های مدیریت دولتی به پارادایم‌های کلاسیک، نوین و حکمرانی خوب، تقسیم‌بندی دیگری توسط میشیل هیس و دنهارت ارائه شده است. هیس انواع پارادایم‌ها را به بوروکراسی، مدیریت دولتی نوین و حکمرانی اجتماعی و دنهارت به کلاسیک، نوین و خدمات عمومی نوین تقسیم کرده است.

طبق روند تحولات نظام اداری، هر چند پارادایم عمده در تشکیلات مدیریت دولتی ایران، به دلیل نفوذ سیستم اداری متمرکز، پارادایم مدیریت دولتی سنتی است اما، در مسیر تبدیل شدن به پارادایم‌های مدیریت دولتی نوین و حکمرانی خوب است. انسجام مدیریت دولتی در پارادایم حکمرانی خوب،

## تبیین هم‌نوایی عقلانیت و پارادایم‌های مدیریت دولتی

سیاست‌های مصوب دولت‌ها (قوه مجریه، مقننه و قضائیه) متأثر از ۶ نوع عقلانیت است (به اعتقاد نلن این عقلانیت‌ها ۴ مورد و اعم از اقتصادی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای هستند. اما، دانایی فرد ۲ نوع متفاوت عقلانیت اخلاقی و دینی را هم به صورت مجزا در نظر گرفته است). در ادامه عقلانیت‌های مورد نظر تشریح شده‌اند:

۱. اقتصادی: منابع و امکانات یک دولت برای برآورده کردن همه خواسته‌های شهروندان یک نظام سیاسی محدود است (اصل محدودیت منابع) لذا دولت عاقل اقتصادی، با تکیه بر به ارزش‌های اقتصادی، خط مشی‌ها را تدوین، اجرا، تغییر و خاتمه می‌دهد.

۲. سیاسی: این عقلانیت، بر این اصل استوار است که زمانیکه خرد جمعی دولتی را انتخاب می‌کند و به قدرت می‌رساند، مشکلات جمع مزبور بایستی به صورت سیاست‌هایی مرتفع گردد. به دلیل اینکه هر نظام سیاسی مبادی فکری حکومت داری دارد و به عبارت دیگر، در پس هر نظام سیاسی یک تئوری سیاسی ویژه قرار دارد و دولت وقت باید تابع آن باشد. همچنین، دولت جدید، اصول و ارزش‌های سیاسی مختص خود را در چارچوب نظریه سیاسی حاکم پیشنهاد می‌دهد و بقا دولت در گروهی اجرای عملی نظریه سیاسی، ارزش‌ها و مبانی خاص خود است.

۳. قانونی: عقلانیت قانونی یک سیاست به معنای تدوین، اجرا، تغییر و خاتمه خط مشی بر اساس قانون اساسی و سایر قوانین تدوین شده است.

۴. حرفه‌ای: دولت عاقل حرفه‌ای دولتی است که خط مشی‌های آن علمی باشد.

۵. اخلاقی: در دولت اخلاقی سیاست‌ها مبتنی بر اخلاق و در جهت تحکیم اخلاق عمومی است.

۶. دینی: بین عقلانیت دینی و عقلانیت اخلاقی شباهت‌هایی وجود دارد. در صورتی که دولت در خط مشی‌های خود تابع ارزش‌های دینی باشد در چارچوب عقلانیت دینی است.

لذا، مدیریت دولتی همانند اتخاذ انواع عقلانیت توسط دولت در تدوین سیاست‌ها، باید از این عقلانیت‌ها در اجرای سیاست‌ها در فضای انواع استراتژی‌ها استفاده نماید (دانایی فرد، ۱۳۸۵). مجری و مشاور دولت در استقرار خط مشی‌های عمومی در هر کشور، مدیریت دولتی است. خط مشی‌های عمومی نه تنها باید مبتنی بر عقلانیت اقتصادی باشند بلکه، عقلانیت سیاسی، قانونی، حرفه‌ای، اخلاقی و دینی را نیز باید لحاظ کنند. لذا، مدیریت در بخش دولتی به عنوان اجراکننده سیاست‌های مزبور باید استراتژی‌های خود را بر پایه ترکیبی از عقلانیت‌ها بنا کند. در کل می‌توان گفت، وظیفه اصلی دولت‌ها خط مشی‌گذاری متناسب با نگاه مدیریتی مبتنی بر نوعی از عقلانیت پذیرفته شده از سوی آن دولت است که نتیجه این همسازی، شکل‌گیری پارادایم‌های مدیریتی در بخش دولتی است. شایان ذکر است این پارادایم‌ها در قالب نهضت‌های مدیریتی متجلی می‌شوند. (دانایی فرد، ۱۳۹۲) در جدول شماره ۱، تحلیل تطبیقی عقلانیت غالب و نوع‌شناسی پارادایم‌های مدیریت دولتی بر اساس توضیحات فوق ارائه شده است.

جدول ۱. تحلیل تطبیقی عقلانیت غالب و نوع‌شناسی پارادایم‌های مدیریت دولتی  
(جمع بندی توسط پژوهشگران ارائه شده است)

نوع پارادایم				
نوع عقلانیت	دانایی فرد	میشیل هیس	دنیاهارت	جمع بندی
قانونی	نهضت اداره امور عمومی	بوروکراسی	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی سنتی
سیاسی	نهضت اداره امور عمومی نوین			
اقتصادی	نهضت مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین
حرفه ای				
اخلاقی	نهضت خدمات عمومی نوین	حکمرانی اجتماعی	خدمات عمومی نوین	حکمرانی خوب (خدمات عمومی نوین) و یا در حالت کامل تر حکمرانی شبکه‌ای
دینی	نهضت خدمات رسانی			

## مرور ادبیات

### مرور ادبیات مرتبط با منابع در خصوص طراحی

#### استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی

بر اساس پژوهشی که در سال ۱۹۸۶ انجام شده است دستورالعمل برای طراحی سیستم برنامه‌ریزی در سازمان‌های وابسته به دولت به این صورت در نظر گرفته شده: ۱- برنامه‌ها به جای "تدوین" باید "مذاکره" شوند. ۲- افراد خارج از شرکت هم باید در فرآیند برنامه‌ریزی شرکت داد شوند. ۳- موضوعات اجتماعی-سیاسی باید با محتوای اقتصادی-فنی یکپارچه شوند. ۴- مدیریت ارشد باید نقش فعالی را در اجرای سیستم ایفا کند. ۵- سیستم برنامه‌ریزی باید انعطاف‌پذیری را بیشتر از نظم و انضباط مورد تاکید قرار دهد. ۶- برنامه‌ها باید همراه با انتظارات نوشته شوند (رامامورتی، ۱۹۸۶)

این پژوهش یک پژوهش کاربردی از نوع توصیفی بوده که در آن مدل فرآیندی برای تدوین استراتژی ارائه نشده و صرفاً ملاحظات عملی برای تدوین و اجرا در نظر گرفته شده است، به علاوه از

در این مرحله به دلیل ابعاد چندگانه مساله پژوهش، مبتنی بر مفاهیم محورهای اصلی، ادبیات موثر به صورت اکتشافی-پیش‌تدبیرانه مورد بررسی قرار گرفت. این محورها عبارتند از:

- طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
- طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک
- طراحی استراتژی مبتنی بر منابع
- رویکردهای استراتژی سازی در شرایط عدم قطعیت.

واضح است که پژوهش‌های موجود در هر یک از بخش‌ها، احتمالاً جنبه‌های قابل توجهی از بخش‌های دیگر را پوشش نخواهد داد و این ضعف برای هر دسته از پژوهش‌ها قابل تصور است. شایان ذکر است در هر بخش منابعی که حداقل به بخشی از موضوع مورد نظر اشاره کرده است، ارائه شده است:

اهداف سازمانی و نیازهای بودجه ای برای برنامه ریزی است. - خروجی های اصلی برنامه ریزی رسمی، تغییرات در ماموریت، ساختار سازمانی و نقش های هیئت مدیره است. - رابطه بین برنامه ریزی رسمی و کارایی شفاف نیست ولی به نظر می رسد با رشد همراه باشد.

۲- محتوی استراتژی: - عوامل تعیین کننده استراتژی تا حد زیادی توسط مشخصه های محیط های منابع و روابط مالی موجود تعیین می شوند. - توجه کمی به عوامل تعیین کننده ای که به بیان تغییرات تقاضای خدمات یا نیازهای مشتری می پردازند، صورت گرفته است. - شرکت های غیرانتفاعی به دنبال هردو استراتژی های رقابتی و هم کاری هستند و نتایج حاصل از هردو متفاوت است.

۳- پیاده سازی استراتژی: - آشوب های برونزا بر ساختار سازمانی و رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی تاثیر می گذارد. - عوامل مهم در عملیات پیاده سازی شامل رفتار رهبر، ساختار قدرت، ارزش ها و اثرات متقابل آنها است. - شبکه ها یا سیستم های بین سازمانی در نتایج اجرای استراتژی حیاتی هستند. (استون، بیگلو و کریندن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)

در این روش به اهمیت منابع در محتوای استراتژی توجه شده که در واقع متناسب با دیدگاه طراحی استراتژی مبتنی بر منابع است، همچنین به حالت عدم قطعیت محیط اشاره شده اما روشی برای حمایت از استراتژی ها در این شرایط پیشنهاد نشده است.

در سال ۲۰۰۷ مقاله ای به استفاده از مدل طراحی استراتژی مبتنی بر منابع برای سازمان های دولتی پرداخته که بر اساس نتایج این پژوهش گام های فرآیند شناسایی و استفاده از شایستگی های متمایز عبارتند از: آماده سازی، شناسایی سیستم ماموریت و

رویکردهای مطرح در طراحی استراتژی به رویکرد خاصی اشاره نشده و همچنین تاثیر شرایط محیطی به طور مشخص در نظر گرفته نشده است، اما به انعطاف سیستم تلویحا اشاره شده و به اثر شرایط محیطی نیز توجه دارد. در سال ۱۹۸۸ یک پژوهش کاربردی توصیفی گام های برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی را این گونه بیان می کند، - تعیین آن که آیا نیازی به برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد؟ - ایجاد ارتباط بین منطق و نیاز استراتژیک - حرکت فراتر از اهداف مادر - تاکید بر نیاز به برنامه های اجرایی حرفه ای - بررسی تناسب بین مسیر استراتژیک و سیستم پاداش سازمانی - بررسی رابطه بین برنامه ریزی و سیستم بودجه - تاکید بر نیاز به نظارت و ارزیابی میزان پیشرفت (جاویدان و دستمالچیان، ۱۹۸۸) مدل ارائه شده در این پژوهش تقریبا به صورت فرایندی و گام به گام است اما بیشتر از چگونگی طراحی به حلقه اجرا پرداخته و گام های اجرایی برنامه ریزی یا طراحی استراتژی به صورت عملی قابل بهره برداری نیستند. همچنین به الگوی خاصی در طراحی اشاره نشده است. البته دستاوردهای پژوهش مبتنی بر ویژگی های سازمان های دولتی مورد بررسی قرار گرفته و ارائه شده است.

یک پژوهش پیمایشی در سال ۱۹۹۹ به بررسی مدیریت استراتژیک در سازمان های غیر انتفاعی، تحلیل و آینده پیش رو پرداخته و نتیجه حاصل از آن این گونه بیان میکند: - نتایج حاصل از مرور ادبیات در این مقاله در سه حوزه:

۱- تعیین استراتژی: - تعداد زیادی از سازمان های غیرانتفاعی برنامه ریزی استراتژیک رسمی را نپذیرفته اند، - برای آنهایی که برنامه ریزی استراتژیک را می پذیرند، عوامل اصلی شامل سبک سازمان، مشخصه های هیئت مدیره، موافقت اولیه در

هدف، شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت، شناسایی شایستگی‌های متمایز، ایجاد طرح و شمای کامل دوره عمر، ایجاد برنامه استراتژیک چندلایه بر مبنای منطق طرح دوره عمر، ایجاد نخستین لایه طرح کسب‌وکار را برای طراحی استراتژی سازمان‌های غیر انتفاعی در نظر گرفته است (برایسون، آکرمن و ایدن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) در این پژوهش به طور مشخص به رویکرد مبتنی بر منابع برای طراحی استراتژی پرداخته شده است اما برنامه استراتژیک بر اساس شرایط داخلی سازمان (عموما دوره عمر) طراحی می‌شود و توجه به شرایط محیطی عدم قطعیت عملاً نادیده گرفته شده و یا توجه شاخصی به آن نشده است.

یکی از قابل‌تامل‌ترین مدل‌هایی که در طراحی استراتژی برای سازمان‌های دولتی وجود دارد، توسط برایسون با تمرکز بر موضوعات استراتژیک ارائه شده است و گام‌های اصلی این مدل شامل تحلیل راهبرد گذشته، محیط بیرونی، وظایف، ذینفعان و محیط درونی، تعیین وظایف سازمانی، مأموریت و ارزش‌ها، تحلیل ذینفعان، محیط خارجی و محیط داخلی، تعیین موضوعات استراتژیک، تعیین استراتژی‌ها و در نهایت اجرای استراتژی شامل شرح طرح‌ها و اقدامات، دورنمای موقعیت سازمان و برنامه عملیاتی یک ساله است. (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)

این پژوهش به طراحی استراتژی بر اساس موضوعات استراتژیک پرداخته است و تقریباً مدل فرایندی و گام به گام برای طراحی استراتژی ارائه کرده است و نگاه جامعی به بحث طراحی استراتژی داشته، اما به بحث عدم قطعیت و حفاظت از استراتژی‌ها نپرداخته است، همین‌طور اشاره ای به منابع و شایستگی‌های سازمان ندارد و مبنای تصمیم‌گیری میزان اهمیت و اثرگذاری موضوعات استراتژیک هستند. با توجه به پژوهش‌های ارائه شده

در خصوص موضوع طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، باید گفت که بیشتر این مطالعات به محتوای استراتژی از نظر طراحی و خصوصاً اجرایی شدن توجه دارند و اکثراً مدل فرایندی که بتواند مبنای عمل باشد را ارائه نداده‌اند، همچنین جای خالی تاثیر عدم قطعیت شرایط محیطی بر استراتژی‌های سازمانی به وضوح به چشم می‌خورد، شاید از حیث رویکرد، بتوان مدل برایسون را رویکرد مناسبی برای طراحی استراتژی در سازمان‌های غیر انتفاعی در نظر گرفت، که حتی در این صورت هم توجه به شرایط پیچیده محیط و همین‌طور توجه به منابع از وزن بالایی در مدل برخوردار نیستند، نکاتی که پژوهش حاضر قصد دارد با تلفیق مدل موضوعات استراتژیک و رویکرد مبتنی بر منابع و در نظر گرفتن شرایط عدم قطعیت و پارادایم حکمرانی شبکه‌ای در جهت تکمیل آن بر آید.

### مرور ادبیات مربوط به منابع و مدل‌های رویکرد

#### مبتنی بر منابع

در بررسی پژوهش‌های این حوزه، نگاه استراتژی برای سازمان‌های دولتی برداشته شده و صرفاً دیدگاه پژوهش‌های موجود از حیث طراحی استراتژی مبتنی بر منابع سازمان با هدف به کارگیری و بومی سازی در فرآیند طراحی شده (با توجه به مساله پژوهش) مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۹ انجام شد، مفاهیم تدوین استراتژی برای تعیین مزیت‌های رقابتی مبتنی بر منابع شامل، شناسایی، تحلیل و طبقه بندی منابع سازمان، شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان، ارزیابی توان بالقوه منابع و توانمندی‌ها بر اساس توان آن‌ها در ایجاد مزیت رقابتی، انتخاب استراتژی که از منابع و توانمندی‌های سازمان جهت بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی به بهترین شکل استفاده کند و



نگاه دورن به بیرون برای دستیابی به مزیت رقابتی است و بیشتر به لحاظ مفهومی به رابطه بین منابع و نوآوری سازمانی می‌پردازد و مدل فرایندی برای طراحی استراتژی ارائه نمی‌دهد.

در پژوهش دیگری در سال ۲۰۰۷ آمده است که دیدگاه مبتنی بر منابع به عنوان یک پیشرفت علمی در نظر گرفته می‌شود، زیرا مکانیسم‌های تئوری را در سطحی پایین‌تر از مکانیزم‌هایی که قبل از رویکرد مبتنی بر منابع مورد بررسی قرار گرفته بودند بررسی می‌کند. اگرچه رویکرد مبتنی بر منابع در ابتدا از علم اقتصاد الهام گرفته شده است، بسیار انعطاف‌پذیر بوده و صراحتاً به منظور تلاش برای ایجاد پایه‌های امن‌تر در مدیریت استراتژیک ساخته شده است. در مدیریت استراتژیک معاصر، مفاهیم قابلیت‌ها، به طور یکپارچه با آنالیز رویکرد مبتنی بر منابع ادغام شده است. (فوس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) در دیدگاه ارائه شده توسط این پژوهش دیدگاه مبتنی بر منابع در واقع تناسب بسیاری با شرایط عدم قطعیت دارد و به عنوان دیدگاهی انعطاف‌پذیر برای حفاظت از استراتژی مطرح می‌شود، اما روند عملی و کاربردی برای طراحی استراتژی ارائه نمی‌دهد.

در متا مدل پوینت، فرایند طراحی استراتژی بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع این‌گونه در نظر گرفته شده است تعیین چشم انداز و ماموریت فعلی و زنجیره ارزش و تامین شرکت- شناخت منابع: آنچه در مجموع دارم (ملموس و ناملموس) و می‌توانم- تعیین ارزشمندی منابع (آنچه ارزشمند است و برای مشتری ارزش آفرین)- تعیین سخت‌یابی، تقلیدپذیری، جایگزین‌پذیری منابع- تعیین مزیت رقابتی (آنچه باعث می‌شود عملکردی بهتر از رقبای داشته باشم)- تعیین شایستگی بنیادین (آنچه می‌تواند در بازار و محصول متعدد مورد استفاده قرار

شناسایی منابع مورد نیاز و خلاءهایی که باید تکمیل شود (گرن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱) در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش منابع سازمان عامل اصلی تعیین استراتژی است، به همین دلیل توجه ویژه‌ای به ارزیابی و طبقه‌بندی منابع شده است، همچنین این پژوهش مدل گام به گام برای طراحی ارائه کرده است، اما به بحث موضوعاتی که برای سازمان ماهیت استراتژیک دارند و همین‌طور شرایط عدم قطعیت توجه جدی نداشته است.

رویکرد مبتنی بر منبع و استراتژی فن آوری فراملی توسط مدکوف در سال ۲۰۰۰ ارائه شد، از نظر این پژوهش، رویکرد مبتنی بر منابع برای اجرای تکنولوژی‌های فراملی لازم اما ناکافی است ولی می‌تواند از طریق گنجانیدن یک نگرش پرتفولیو و پذیرش تقلید و پیگیری منحصر به فرد به یک استراتژی قابل دوام تبدیل شود.

رویکرد مبتنی بر منابع، باعث خلق مزایای رقابتی برای سازمان است و کارایی و اثربخشی استراتژی‌ها را بهبود می‌بخشد. (مدکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰)

از نظر این پژوهش، نگاه دورن به بیرون برای یک سازمان منشا خلق مزیت رقابتی است، اما به خودی خود برای دوام استراتژی کافی نیست، پژوهش مورد بررسی تلویحاً به موضوع عدم قطعیت توجه داشته اما راهکار عملی و فرایند مشخص برای طراحی استراتژی ارائه نداده است.

پژوهش دیگری در سال ۲۰۰۳ به نوآوری و دیدگاه مبتنی بر منابع در سازمان‌ها پرداخته است، بر اساس آنچه در این پژوهش آمده، نوآوری از نگاه ساده به محیط بیرونی و فرصتهای موجود به دست نمی‌آید، بلکه از نگاه به درون سازمان و شایستگی‌هایش پدیدمی‌آید. (کاستاپلوس، اسپانوس و پراستاکوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) پیش فرض اصلی این پژوهش

1. Grant
2. Medcof
3. Kostopoulos, Spanos, & Prastacos

استراتژیک به‌روز و بازبینی می‌شوند، شناسایی به موقع موضوعات از راه‌های متعدد کسب می‌شود. بر خلاف برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک، سما در همان زمان<sup>۲</sup> و پیوسته با موضوعات استراتژیک در طول سال صورت می‌گیرد. به عبارتی لیست موضوعات کلیدی استراتژیک به صورت متناوب بازبینی و به روز می‌شوند. (آنسوف، ایگور، ۱۳۷۵: ۱۱۹-۱۳۶) این پژوهش با شرایط عدم قطعیت بسیار متناسب است چون به طور پیوسته به پایش موضوعات استراتژیک سازمان می‌پردازد.

همچنین راهکارهای کلی برای پیاده سازی مدل ارائه می‌دهد اما فاقد رویکرد فرایندی و گام به گام است و از رویکرد مبتنی بر منابع استفاده نمی‌کند.

در متا مدل پوینت، گام‌های طراحی استراتژی با رویکرد موضوعات استراتژیک شامل گام‌های ۱- تحلیل راهبرد گذشته، محیط بیرونی، وظایف، ذینفعان و محیط درونی<sup>۲</sup> - استخراج مسایل استراتژیک مبتنی بر داده‌کاوی و مبتنی بر ایده‌یابی ۳- شناخت اولیه موضوعات استراتژیک و ایجاد شبکه تقدم و تاخر موضوعات پس از تست لیموس<sup>۴</sup> - بررسی گزینه‌های استراتژیک و انتخاب استراتژیک. ۵- جمع‌بندی و پاسخ‌دهی به سوالات استراتژی و سپس صورت‌بندی استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک<sup>۶</sup> - هم‌راستایی و هم‌افزایی اهداف و استراتژی‌ها<sup>۷</sup> - تعیین گزینه‌های کسب‌وکار/ محصول و خدمت<sup>۸</sup> - ارزیابی گزینه‌ها بر اساس معیارهای ارزیابی و بهینه‌سازی توسط ذینفعان ۹- تحلیل و موقعیت‌یابی گزینه‌های کسب‌وکار / محصول و خدمت<sup>۱۰</sup> - تعیین استراتژی سازمان در قبال گزینه کسب‌وکار / محصول و خدمت است. (خاجی، ۱۳۹۱) این مدل یک رویکرد فرایندی برای تدوین استراتژی ارائه می‌دهد. موضوعات

گیرد. - تعیین مزیت راهبردی (آنچه مبانی درآمدی سرشار و پایدار است) (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) این پژوهش یک مدل فرایندی در سطح کلان برای طراحی استراتژی ارائه کرده است. همانند سایر پژوهش‌ها و مدل‌های طراحی استراتژی با دیدگاه مبتنی بر منابع، در این پژوهش نیز منابع و شایستگی‌های سازمان عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی هستند و به صورت مجزا به رویکردهای مختلف طراحی استراتژی اعم از رویکرد موضوعات استراتژیک، رویکرد مبتنی بر منابع و ... پرداخته است. همچنین به چالش توجه به عدم قطعیت به صورت مجزا و نه در هر یک از رویکردها، پرداخته شده است. شایان ذکر است متامدل پوینت در حقیقت یک ابرمدل است.

در مجموع می‌توان گفت که پژوهش‌های مورد بررسی در این زمینه عمدتاً به منابع سازمان به عنوان ریشه اصلی دستیابی به اهداف سازمانی، از تحقق ماموریت تا ایجاد مزیت رقابتی نگاه می‌کنند و از این رویکرد برای زمانی که سازمان دارای منابع بسیار غنی باشد می‌توان استفاده کرد، اما پژوهش‌های مذکور هیچ اشاره‌ای به پیش فرض دولتی یا انتفاعی بودن سازمان ندارند و عمدتاً شرایط عدم قطعیت و توجه به موضوعات استراتژیک را در نظر نمی‌گیرند.

### مروادبیات مربوط به رویکرد موضوعات استراتژیک

به عقیده ایگور آنسوف سیستم مدیریت موضوعات استراتژیک<sup>۱</sup> (سما)، رویکردی سیستماتیک برای شناسایی به موقع و پاسخ سریع به روندها و رخدادهای مهمی که بر سازمان تاثیرگذارند، معرفی می‌کند. مدیریت موضوعات استراتژیک که به علائم در زمان رویداد پاسخ می‌دهند در برابر برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی (دوره‌ای، چندوقت یک‌بار) مقایسه می‌شود. به صورت پیوسته لیست موضوعات

چندین استراتژی داشت که در طول زمان تکامل می‌یابند یا انتخاب می‌شوند. این رویکرد تمرکز، کارایی و هماهنگی را که ویژگی استراتژیهای سنتی است، قربانی انعطاف و احتمال بالاتر موفقیت می‌کنند (بینهوکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). این رویکرد اساساً با رویکرد مبتنی بر منابع و تمرکز استراتژیک تفاوت‌های بنیادین دارد و به نظر می‌رسد برای سازمانهایی مناسب است که حفظ جایگاه در بازار و استفاده از فرصت‌ها از هدر رفت منابع برایشان مهمتر است.

رویکرد استراتژی پابرجا در سال ۲۰۰۳ برای استفاده در شرایط عدم قطعیت معرفی شد، در این رویکرد، استحکام، یک ملاک اصلی برای ارزیابی گزینه‌های تصمیم تحت شرایط عدم قطعیت است. استراتژی پابرجا، زمانی که با دیگر استراتژی‌ها مقایسه می‌شود در برابر تعداد زیادی از آینده‌های ممکن عملکرد مناسبی دارد. استراتژی پابرجا لازم نیست که در هر آینده‌ای، بهینه باشد. در تعریفی دیگر، استراتژی‌ای که تاسف<sup>۲</sup> نسبتاً کوچکی را در گستره وسیعی از حالات مختلف ایجاد می‌کند استراتژی پابرجا خوانده شده است. به همین دلیل این استراتژی آسیب‌پذیری کمتری در برابر رخدادهای بیرونی و درونی دارد. به عبارتی این استراتژی در برابر رخدادهای محیط درونی و بیرونی نسبتاً غیرحساس است و هرکدام از سناریوها رخ دهد استراتژی پابرجا عملکرد معقولی دارد. تاسف عبارتست از ناراحتی تصمیم‌گیرنده ناشی از تفاوت بین عملکرد یک استراتژی و بهترین استراتژی‌ای که می‌توانست در آن شرایط انتخاب کند. (لمپرت<sup>۳</sup>،

۲۰۰۳). این پژوهش صرفاً تحلیلی مفهومی از پابرجایی استراتژی است و راهکار عملی برای طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت ندارد اما فاکتورهای ارزشمندی را برای انتخاب یا ارزیابی

استراتژیک محور اصلی طراحی استراتژی هستند و چارچوب بسیار خوبی در طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک ارائه شده است و به چالش عدم قطعیت به صورت مجزا و نه در هر یک از رویکردها، پرداخته شده است. شایان ذکر است متامدل پوینت در حقیقت یک ابرمدل است. همانطور که مشاهده می‌شود نگاه طراحی استراتژی برای سازمانهای دولتی در تحلیل این پژوهش‌ها برداشته شده و صرفاً از منظر استفاده مدل‌ها از موضوعات استراتژیک برای طراحی استراتژی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند، در عمده این مدل‌ها نگاه مبتنی بر منابع وجود ندارد اما از کلیت آنها برای بومی‌سازی مدل مطلوب استفاده شده است.

#### مرور ادبیات رویکردهای مناسب شرایط عدم قطعیت

تاکنون رویکردهای متعددی به منظور مواجهه استراتژیک در شرایط عدم قطعیت توسعه یافته است. این رویکردها عبارتند از:

استراتژی متعارف، استراتژی چندگانه، استراتژی پدیدار شونده، برنامه‌ریزی غلطان، نفی استراتژی، استراتژی مرحله‌ای، استراتژی شکل دهنده، موضوعات استراتژیک، استراتژی پابرجا (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱). در سال ۱۹۹۹، رویکرد استراتژی‌های چندگانه موازی یا همزمان مطرح شد، منطق این پیشنهاد این است که زمانی که آینده ناشناخته است بایستی به صورت همزمان و موازی روی چند استراتژی کار کرد زیرا ممکن است با گذشت زمان بخشی از استراتژی‌ها، ابطال و حذف شوند. این رویکرد معتقد است در محیط کنونی که اصلاً قابل پیش‌بینی نبوده و آینده ادامه روند گذشته نیست باید از محیط نشانه‌هایی گرفت و روش توسعه کسب و کار را با تکیه کمتر به پیش‌بینی دقیق تغییر داد. در این رویکرد نباید بر یک استراتژی تمرکز کرد بلکه باید

1. Beinhocker

2. Regret

3. Lempert

ها نشان می‌دهند که در شرایط توأم با عدم قطعیت می‌توان به جای مواجهه با عدم قطعیت به سمت ساخت آینده پیش رفت و از این طریق به جای برخورد واکنشی، برخورد کنش‌گر با عدم قطعیت داشت.

رویکرد دیگر در برخورد با شرایط عدم قطعیت استراتژی سازی مرحله ای است، برنامه ریزی اکتشاف مبنا، تکنیکی مبتنی بر این دیدگاه است که به جای ایجاد تعهد بلندمدت غیرقابل بازگشت، بهتر است که برنامه به یک سری نشانگاه تقسیم شود و مفروضات هر مرحله مشخص شود. براساس پیشرفت کار و اطلاعات جدیدی که از محیط گرفته می‌شود، در هر نشانگاه می‌توان مفروضات را چک کرد و بر اساس آن بررسی منابع و سرمایه‌گذاری بیشتر صورت گیرد. به همین خاطر به نشانگاه‌ها، نقطه بررسی نیز می‌گویند. این ابزار می‌تواند خود نمایانگر دیدگاهی دیگر به استراتژی در شرایط عدم قطعیت باشد با عنوان استراتژی مرحله‌ای (مک‌گراث و مک‌میلان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) (مک‌گراث، گانتز و نرکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). در این پژوهش صرفاً یک تکنیک برای بازبینی و کنترل معناداری استراتژی در شرایط عدم قطعیت بیان شده است. اما یک مدل فرآیندی در طراحی راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت در سال ۱۳۹۱ مطرح شد، گام‌های این مدل به این صورت است: ۱- تحلیل ذینفعان، ۲- تعیین محدوده سناریوها، ۳- خلق سناریوها، ۴- خلق گزینه‌های راهبردی، ۵- نهایی سازی سناریوها، ۶- ارزیابی راهبردها، ۷- تحلیل‌های سه‌گانه: تحلیل مفروضات راهبردهای نامزد، تحلیل نقاط شکست راهبردهای نامزد، تحلیل پیامدهای راهبردهای نامزد. ۸- توسعه سناریوهای نقض‌کننده، ۹- توسعه اقدامات مصونیت‌بخش، ۱۰- سبد جدید سناریوها ۱۱- سبد جدید راهبردها،

استراتژی‌ها در شرایط عدم قطعیت ارائه کرده است. در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۰۸ رویکرد برنامه ریزی غلتان برای مواجهه با شرایط عدم قطعیت بیان شده است، در این رویکرد فرض این است که هر بار برنامه‌ریزی استراتژیک بر طبق افق برنامه ریزی تدوین می‌شود اما هر سال این برنامه مورد بازبینی قرار می‌گیرد و مجدداً بر طبق افق برنامه ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود. در حقیقت مدیریت، برنامه مورد نیاز برای یک دوره آینده را تدوین می‌نماید اما پیش از تصویب این برنامه‌ها، تصویر بزرگتر چند دوره آتی را مشاهده می‌کند. بدین صورت سازمان همواره یک برنامه غیرقطععی دارد و یک برنامه یک ساله قطععی در حقیقت برنامه و بودجه غلطان مدیران را وادار می‌کند که علاوه بر افق پیش‌رو به افق‌های بلندمدت بر اساس یک مبنای نظام‌مند فکر کنند. (بینهور، ۱۹۹۹) این رویکرد بیشتر از اینکه ماهیت یک مدل مستقل داشته باشد ماهیت تکنیک دارد که با استفاده از بازبینی‌های دوره‌ای به اصلاح استراتژی موجود می‌پردازد. یکی دیگر از رویکردهای مواجهه با شرایط عدم قطعیت استراتژی شکل دهنده است، در شرایطی که تغییرات گسسته، همیشگی شده اند یکی از راهکارها به جای پیش‌بینی، استفاده از استراتژی‌های شکل دهنده است (هگل، براون و دیویسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).. همچنین در این باره هریس می‌گوید زمانی که آینده ناپایدار است، سازمان برنامه‌ریزی نمی‌کند که از شرایط موجود سازمان سود ببرد بلکه می‌خواهد بر شرایط به گونه ای تاثیر بگذارد که آن شرایط پدید آید.

در این راستا سازمان‌ها یکی از این چهار کار را انجام می‌دهند: تغییر قواعد رقابت، ارزیابی فناوریهای شگرف، ایجاد یک نشان تجاری قوی و ایجاد موانع تجاری ورود به بازار. (هریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) این پژوهش

3. McGrath & MacMillan  
4. Gunther McGrath & Nerkar

1. Hegel, Brown & Davison  
2. Harris

اقدامات و ایجاد حلقه‌های رفت و برگشتی را به خوبی داشته باشد (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). برای دستیابی به الگوی فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، در این پژوهش از الگو سازی ساختاری تفسیری جهت مدل‌سازی استفاده شده است. این مدل‌سازی فرآیندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند (بلوچی و رستگار، ۱۳۹۴) الگو سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی و رویکردی است که با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان، به طراحی سیستم‌های بزرگ و پیچیده می‌پردازد. این تکنیک، می‌تواند به عنوان ابزاری برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی و آشفتگی روابط بین متغیرها عمل کند. مراحل روش شناسی پژوهش مبتنی بر الگو سازی ساختاری تفسیری، شامل مراحل زیر است:

۱. انتخاب و توصیه مجموعه اجزای تشکیل دهنده سیستم
  ۲. تعریف رابطه محتوای (بافتاری) میان اجزای سیستم
  ۳. تشخیص تعامل میان اجزای سیستم بر اساس رابطه بافتاری تعریف شده
  ۴. ساخت ماتریس مجاور (ماتریس دودویی و مربع) و محاسبه ماتریس دسترسی
  ۵. افراز سیستم به سطوح مختلف
  ۶. ترسیم نمودار و الگوی فرآیندی
- در ادامه فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر گام‌های فوق، جهت توسعه مدل نهایی تشریح می‌گردد:
- برای انجام مراحل ۱ و ۲ از مطالعات کتابخانه‌ای (تطبیقی - انتقادی) استفاده شده است. در این راستا

۱۲- ارزیابی مجدد راهبردها و انتخاب راهبرد نهایی، ۱۳- تحلیل‌های سه گانه برای راهبردهایی (مفروضات، نقاط شکست و پیامدها)، ۱۴- طراحی اقدامات جانبی حفاظتی - حمایتی (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). این مدل در واقع رویکردی فرآیندی و گام به گام برای طراحی استراتژی دارد. در این مدل اهمیت نگاه بیرون به دورن بسیار بیشتر از نگاه دورن به بیرون است و بیشترین وزن مدل روی اطمینان از امکان پذیری استراتژی‌هاست تا اثر گذاری آنها. به طور کلی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مفروضات متفاوتی دارند و شرایط سازمان و محیط بسیار در انتخاب رویکرد تعیین کننده است، به همین دلیل مفاهیمی برای استفاده در مدل این پژوهش انتخاب شده که بیشترین تناسب را با ماهیت غیر انتفاعی بودن سازمان داشته باشد.

### روش شناسی پژوهش و فرآیند اجرای آن

مدل‌های فرآیندی برای رسیدن به هدفی مشخص، مجموعه گام‌هایی را به صورت قدم به قدم، تجویز می‌کنند. محققان و نویسندگان زیادی به تدوین، طراحی و خلق مدل‌های فرآیندی پرداخته‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که تاکنون از روش‌های پژوهش و طراحی گوناگونی جهت خلق مدل‌های فرآیندی استفاده شده است. این روش‌ها بیشتر کیفی و یا استدلالی - ذهنی بوده است مانند مطالعه تک موردی، مطالعه موردی چندگانه، مرور نقادانه ادبیات، نظریه داده بنیاد و... این در حالی است که تاکنون از روش‌های کمی، در طراحی مدل و مدل سازی، یا استفاده نشده یا کمتر استفاده شده است. در دنیای واقعی، بسیاری از اقدامات یا به صورت رفت و برگشتی و یا به صورت موازی رخ می‌دهد و بر یکدیگر به صورت هم زمان تاثیر می‌گذارند. از این رو، برای مدل سازی باید از روش‌هایی استفاده کرد که توانایی نشان دادن هم زمانی

به منظور شکل دهی مدل اولیه و تنظیم پرسشنامه مراحل زیر انجام شد:

- هدف گذاری و تعیین مساله پژوهش
- در مرحله بعد به دلیل ابعاد چندگانه مساله پژوهش، مبتنی بر کلید مفاهیم محورهای اصلی، ادبیات موثر به صورت اکتشافی - پیش تدبیرانه مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت این محورها عبارتند از:
- ✓ طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
- ✓ طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک
- ✓ طراحی استراتژی مبتنی بر منابع
- ✓ رویکردهای استراتژی سازی در شرایط عدم قطعیت.

در این مرحله محورهای پاسخ به مساله پژوهش از کل به جزء و به صورت اکتشافی - تدریجی مورد بررسی قرار گرفت. به این صورت که ابتدا طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی بررسی شد. در ادامه مبتنی بر پاسخ به سوال اصلی پژوهش و بر اساس نتایج مرحله قبل، رویکرد موضوعات استراتژیک (رویکرد محتوایی همخوان و متناسب با نوع سازمان‌های دولتی یا غیرانتفاعی)، رویکرد مبتنی بر منابع بر اساس فرض سوال پژوهش (اهمیت و سرآمدی منابع ملی) و در نهایت رویکردهای استراتژی سازی در شرایط عدم قطعیت نیز برای بومی سازی در شرایط حاکم بر کشور، بررسی و فرآیندهای فرعی هرکدام شناسایی شد.

- پس از آن، تحلیل داده ها، اطلاعات، مدل‌های مفهومی و فرآیندهای فرعی صورت گرفت.

در این مرحله ابتدا مدل فرآیندی به ۳ مرحله کلان و اصلی پیش طراحی، طراحی و پسا طراحی تقسیم

شد (خداداد حسینی و لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). پس از آن مبتنی بر بررسی صورت گرفته، مدل فرآیندی براساس به دلیل جامعیت همسانی و مقبولیت بالا با نوع سازمان‌های دولتی به عنوان مدل فرآیندی مبنا قرار گرفت. در این راستا جهت نهایی سازی مدل، از رویکرد طراحی استراتژی مبتنی بر منابع بهره گیری شد (به دلیل غنی بودن منابع ملی فرض بر تدوین استراتژی مبتنی بر اصالت منابع ملی صورت گرفته است) و به منظور مقابله با عدم قطعیت از رویکردهای استراتژی سازی در شرایط توأم با عدم قطعیت استفاده شد. در این راستا، رویکردهای استراتژی چندگانه (از لحاظ محتوایی و در مرحله طراحی)، برنامه ریزی غلطان (از لحاظ فرآیند استراتژی سازی)، استراتژی شکل دهنده (از لحاظ محتوایی)، موضوعات استراتژیک (از لحاظ محتوایی) و استراتژی پابرجا (از لحاظ محتوایی و در مرحله پسا طراحی) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱) و مبتنی بر مدل فرآیندی تدوین راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت، پس از طراحی استراتژی، تحلیل‌های سه گانه (مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای راهبرد) و در نهایت طراحی اقدامات مصونیت بخش، به منظور همخوانی و افزایش قابلیت کاربرد مدل در شرایط توأم با عدم قطعیت مورد استفاده قرار گرفت (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). در ادامه با استخراج و تحلیل فرآیندها و موضوعات فرعی، اقداماتی از قبیل حذف فرآیندهای فرعی نامربوط به مساله پژوهش، یکی کردن فرآیندهای فرعی هم نام، یکی کردن فرآیندهای فرعی با کارکرد یکسان اما با نام‌های متفاوت، ترکیب فرآیندهای فرعی قابل ادغام به منظور ساده سازی مدل و ... انجام شده و مبتنی بر تحلیل کیفی، تقدم و تأخر منطقی مراحل مدل اولیه جهت تنظیم پرسشنامه صورت گرفت. در ادامه و در جدول شماره ۲، مدل اولیه (مبتنی بر گام شماره ۱ مدل‌سازی ساختاری تفسیری) جهت اخذ نظر خبرگان ارائه می شود.

جدول ۲. مدل اولیه طراحی استراتژی سازمانهای دولتی در شرایط عدم قطعیت

شماره	فرآیندهای فرعی (فعالیت)	اقتباس از منابع اصلی زیر
۱	تجزیه و تحلیل	تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان (در سطح سازمانی، ملی و خارج از کشور) (برایسون، آکرمن، ایدن، ۲۰۰۷)
۲		بررسی الزامات محدود کننده و جهت دهنده بالاسری (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
۳		شفاف سازی ماموریت (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
۴	ارزیابی	تبیین موضوعات استراتژیک (آنسووف، ایگور، ۱۳۷۵: ۱۱۹-۱۳۶) (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۱) (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
۵		شناسایی و طبقه بندی منابع، قابلیت ها و شایستگی ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (بارنی، ۱۹۹۱، <sup>۱</sup> ) (کروک و همکاران، <sup>۲</sup> ۲۰۰۸) (گرنیت، ۱۹۹۱)
۶		ارزیابی توان بالقوه (یعنی الزامات کافی و وافی نیست بلکه پتانسیل آن وجود دارد) منابع و توانمندی ها بر اساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک (کاستوپلوس، اسپانوس، پاراس-تاکوس، ۲۰۰۲) (گرنیت، ۱۹۹۱)
۷		توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی های عامدانه و هدایت کننده استراتژی های خودظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی) (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶) (دانایی فرد، ۱۳۸۵) (دانایی فرد، ۱۳۹۲) (لورمن، <sup>۳</sup> ۱۹۹۸) (هگل، پرون، دیویسن، ۲۰۰۸)
۸	طراحی چشم انداز (آینده محافظه کارانه راهی که می رویم) (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶) (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰)	
۹	پس طراحی (پیش اجرا)	تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (بارنی، ۱۹۹۱) (کروک و همکاران، ۲۰۰۸) (گرنیت، ۱۹۹۱) (کاستوپلوس، اسپانوس، پاراس-تاکوس، ۲۰۰۲)
۱۰		تحلیل های ۳ گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱)

1. Barney  
2. Crook et al  
3. Luehrman

تشکیل و در اختیار پرسش شوندگان قرار داده شد. ایشان نیز بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل کردند.

به ازای هر «i, j» ارتباط میان این دو متغیر در چارچوب زیر است.

V: متغیر A برای رسیدن به متغیر J کمک می‌کند.

A: متغیر J فقط توسط متغیر A بهبود می‌یابد.

X: متغیر i, j برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: متغیرهای i, j بدون ارتباط هستند.

چنانچه  $Z_{ij}$  در ماتریس  $SSIM^1$  به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی  $(Z_{ij})$  یک است و  $(i, j)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  در ماتریس  $SSIM$  به صورت A باشد در ماتریس دستیابی  $(Z_{ij})$  تبدیل به صفر می‌شود و  $(i, j)$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  در ماتریس دستیابی به صورت X وارد شود بنابراین  $(i, j)$  در ماتریس دستیابی به یک و  $Z_{ij}$  نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  به صورت O وارد شود، بنابراین  $Z_{ij}$  و  $Z_{ji}$  صفر می‌شود.

## ۲. ایجاد ماتریس قابلیت دسترسی<sup>۲</sup>

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد. به طوری که در جدول زیر مشخص شده است، چنانچه رابطه به صورت V بود آنگاه  $(i, j) = 1$  و سپس  $(j, i) = 0$  اگر رابطه به صورت A بود آنگاه  $(i, j) = 0$  و سپس  $(j, i) = 1$  چنانچه رابطه بصورت X بود  $(i, j) = (j, i) = 1$  اگر رابطه بصورت O بود  $(i, j) = (j, i) = 0$  است. با استفاده از این روابط ماتریس دستیابی ارائه شده در جدول (2) تشکیل داده می‌شود. با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به دست آورده، بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها عدد معیارها بصورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم

همانطور که مشاهده می‌شود، مدل اولیه دارای ۱۰ گام است. اما در بررسی‌های آتی و تعامل با خبرگان، گام‌های ۵ و ۶ به دلیل ماهیت یکسان و به منظور کاهش گام‌های مدل، یکپارچه شدند و در نهایت تعداد مراحل اصلی مدل به ۹ گام کاهش یافت. برای اخذ نظرات خبرگان نیز از روش پنل خبرگان استفاده شده است. روش نمونه گیری در این مرحله، روش نمونه گیری هدفمند است چراکه نمونه گیری تصادفی زمانی به کار می‌رود که محقق بخواهد نتایج را از نمونه آماری به جامعه آماری تعمیم دهد. روش الگو سازی ساختاری تفسیری ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود. معیارهای اصلی انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. در نهایت بعد از اعمال شاخص‌های مربوطه، ۱۴ نفر نهایی شدند (گرچه در نهایت ۷ نفر از خبرگان، پرسشنامه را تکمیل و در این طرح مشارکت کردند) در ضمن بررسی مقالاتی که از این روش استفاده کرده اند نشان می‌دهد که تعداد مناسب خبرگان بین ۴ الی ۱۴ نفر است (لشکرلوکی و دیگران، ۱۳۹۱)

جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه ساخت یافته است. برای تضمین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد. نظر دو تن از خبرگان در مورد پرسشنامه اولیه اخذ و اعمال شد. برای سنجش پایایی از روش آزمون پس آزمون استفاده شده است و پرسشنامه ۴ هفته بعد برای ۳ تن از پنل خبرگان دوباره ارسال شده است تا اطمینان حاصل شود که همبستگی پاسخ‌ها بیش از ۷۰٪ بیشتر باشد.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۱. ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۰ در ۱۰ شامل گام‌های شناسایی شده

1. Structural Self-Interaction Matrix

2. Reach ability matrix



غیرمستقیم بر معیار دیگر اثر دارند، در نظر گرفته شده و رابطه دو متغیر که بعد از بکارگیری این منطق با هم ارتباط پیدا می کنند بصورت  $1$  نمایش داده شده است.

مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشد. از آنجائی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر  $(i,j)=1$  و نیز  $(j,k)=1$  باشد در نتیجه  $(i,k)=1$  است. بدین معنی که معیارهائی بطور

جدول ۳. ماتریس تعاملی ساختاری (ماتریس مقایسه گام‌ها)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	0	v	v	0	v	v	v	v	۱
		v	v	0	v	v	v	v	۲
			v	0	v	v	v	v	۳
				v	v	v	v	v	۴
					v	v	v	v	۵
						v	v	v	۶
							v	v	۷
								0	۸
									۹

جدول ۴. ماتریس دستیابی نهایی

1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1	1	2
0	0	1	1	1	1	1	1	1	3
0	0	0	1	1	1	1	1	1	4
0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
0	0	0	0	0	1	1	1	1	6
0	0	0	0	0	0	1	1	1	7
0	0	0	0	0	0	0	1	0	8
0	0	0	0	0	0	0	0	1	9

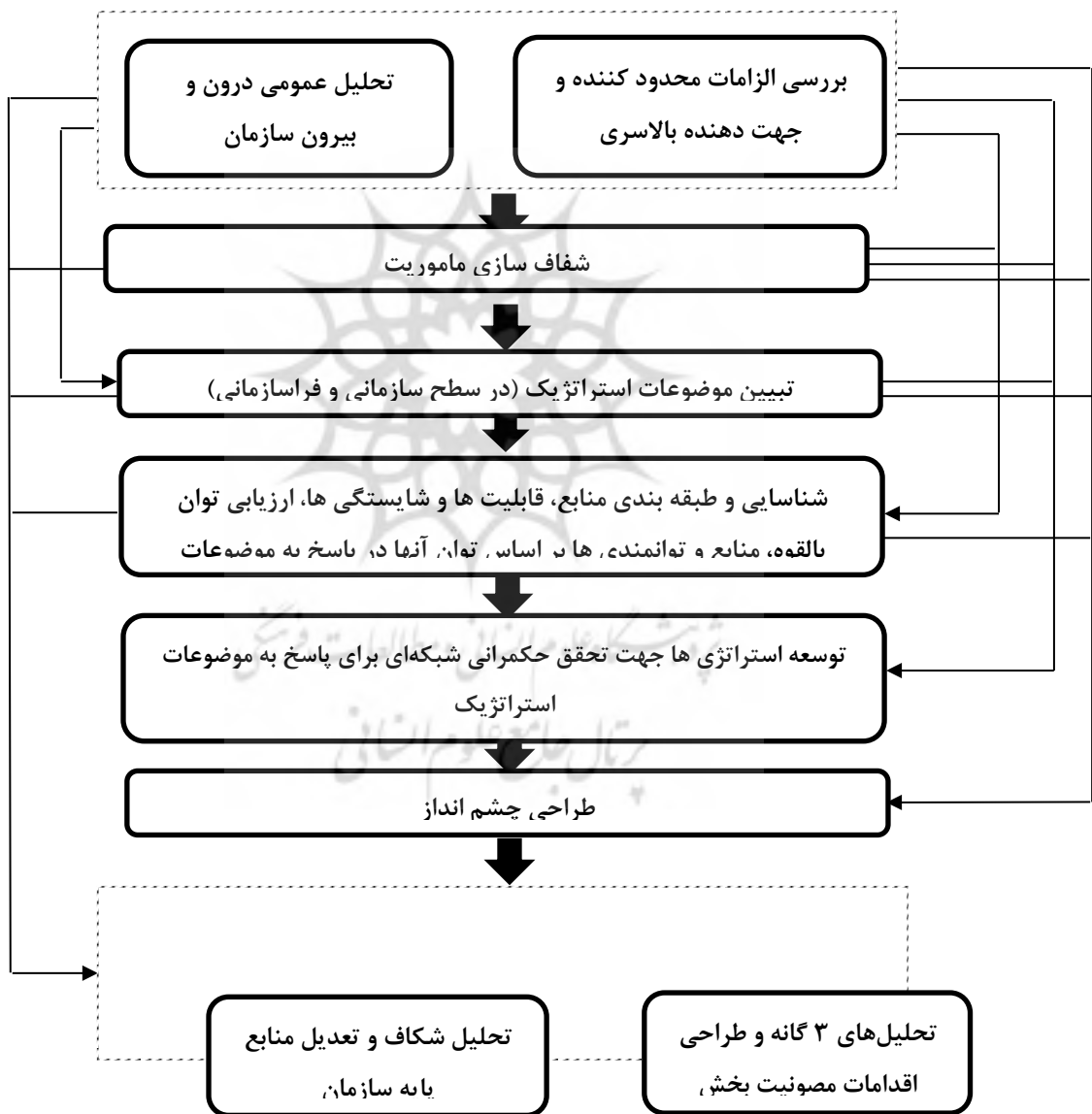
مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها رابه‌دست آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد. نخستین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

### ۳. بخش بندی سطح

در ماتریس جدول شماره ۴ با در نظر گرفتن رابطه تعدی اگر چنانچه  $0, j$  باهم در ارتباط باشد و نیز  $k, j$  باهم رابطه داشته باشند؛ آنگاه  $i, k$  باهم در ارتباط هستند. بنابراین تعدادی از اعداد به  $1$  تبدیل می شوند. همچنین، ماتریس به دست آمده به روش زیر به سطوح مختلفی تقسیم می شود و مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم برای هر معیار به دست می آید. با بدست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها، دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه

جدول ۵. تعیین سطوح گام‌ها در سلسله مراتب ISM

معیارها	مجموعه دسترسی	مجموعه مقدم	اشتراک	سطح
1	9,8,7,6,5,4,3,1	1	1	7
2	9,8,7,6,5,4,3,2	2	2	7
3	9,8,7,6,5,4,3	3,2,1	3	6
4	9,8,7,6,5,4	4,3,2,1	4	5
5	9,8,7,6,5	5,4,3,2,1	5	4
6	9,8,7,6	6,5,4,3,2,1	6	3
7	9,8,7	7,6,5,4,3,2,1	7	2
8	8	8,7,6,5,4,3,2,1	8	1
9	9	9,7,6,5,4,3,2,1	9	1



نمودار ۱. مدل فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای

**مطالعه موردی: مرکز تحقیقات مهندسی سیستم ها**

مطالعه موردی طراحی استراتژی مبتنی بر مدل پیشنهادی پژوهش در مرکز تحقیقات مهندسی سیستم های دانشگاه امام حسین (ع)

**۱. تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان (در****سطح سازمانی، ملی و خارج از کشور):**

با توجه به مدل طراحی شده در گام اول به تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی سازمان می پردازیم، برای تحقق این گام، در کنار مطالعه مستندات سازمان از مصاحبه با گروه کارشناسان و پژوهشگران مرکز استفاده شد که نتایج این گام در ادامه قابل مشاهده است.

**تحلیل درونی مرکز:**

- تاریخچه مرکز: مرکز تحقیقات مهندسی سیستم های دانشگاه امام حسین (ع) در سال ۱۳۸۷ در حوزه اصلی سیستم های نرم دفاعی با بهره گیری از پژوهشگران و اعضای هیأت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه فعالیت خود را آغاز کرد.

**• محصولات و خدمات اصلی:**

مرکز تحقیقات مهندسی سیستم ها با توجه به ماموریت های ابلاغی خود در چهار حوزه ی دانشی تحلیل سیستم ها، مدیریت دانش، مدیریت پروژه و استاندارد سازی فعالیت کرده و خدمات زیر را ارائه می نماید:

- ✓ توسعه و ارتقاء منابع انسانی
- ✓ انجام پروژه های تحقیقاتی و کاربردی در حوزه مهندسی سیستم ها
- ✓ ارائه خدمات مشاوره ای در حوزه مهندسی سیستم ها
- ✓ تقویت و توسعه پژوهش های بنیادی، توسعه ای و کاربردی در حوزه مهندسی سیستم ها
- ✓ برقراری تعاملات علمی با رده های عملیاتی و مراکز پژوهشی

در ستون آخر، سطوح بدین ترتیب مشخص می شوند که چنانچه اشتراک مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم با مجموعه قابل دستیابی برابر باشد متغیر مربوطه در سلسله مراتب ماتریس مدل سازی ساختاری تفسیری در بالاترین سطح قرار می گیرد. پس از تعیین سطح، معیار مربوطه (که سطح آن معلوم شده) را در جدول از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه های قابل دستیابی و مقدم را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می آید.

**۱. تشکیل مدل ساختاری تفسیری**

با توجه به تعیین سطح، در ادامه مدل ساختاری تفسیری نمایش داده می شود:

**۵. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- وابستگی**

در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب هدایت<sup>۱</sup> و وابستگی<sup>۲</sup> به چهار دسته تقسیم بندی می شوند:

(۱) متغیرهای خودمختار<sup>۳</sup>، (۲) متغیرهای وابسته<sup>۴</sup>، (۳) متغیرهای پیوندی<sup>۵</sup>، (۴) متغیرهای متصل<sup>۶</sup>.  
دسته اول (در ناحیه ۱) دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و تا حدودی از سایر معیارها مجزا هستند.

دسته دوم (ناحیه ۲) از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردار است. دسته سوم (ناحیه ۳) از قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی دارند. دسته چهارم (ناحیه چهارم) از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردار است. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از معیارهای انتخاب استراتژی در جدول زیر نمایش داده شده است.

1. Driving Power
2. Dependence Power
3. Autonomous Variables
4. Dependent Variables
5. Linkage Variables
6. Dependence Variables

جدول ۶. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی

رتبه	توان پیشتازی	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	8	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2
2	7	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3
3	6	0	0	0	1	1	1	1	1	1	4
4	5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5
5	4	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6
6	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	7
7	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8
7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9
		1	1	3	4	5	6	7	8	8	توان پیشتازی
		7	7	6	5	4	3	2	1	1	رتبه

جدول ۷. درجه قدرت پیشتازی و وابستگی

7	8-9						
6		7					
5			6				
4				5			
3					4		
2						3	
1							1-2
		1	2	3	4	5	6
							7

توان وابستگی

قدرت پیشتازی

- سپس نقاط ضعف:
- عدم وجود شاخص‌های منسجم و دقیق کشور
  - جهت ارزیابی عملکرد مراکز علم و فناوری
  - بودجه پژوهشی نامتناسب
  - عدم وجود نقشه دانش سازمانی
  - دشواری در جذب همکار پژوهشی
- در نهایت نقاط قوت:
- وجود رویه‌ها، فرآیندها و دستورالعمل‌های مشخص
  - وجود نیروهای خلاق و با انگیزه
  - بهره‌مندی از زیرساخت‌های منحصر به فرد پژوهشی
  - بهره‌مندی از ساختار چابک سازمانی
- وجود ارتباط کافی و موثر با جامعه علمی
- گنجینه تجربیات جنگ تحمیلی
- درس‌آموخته‌های طرح‌های بزرگ
- سازندگی
- درس‌آموخته‌های چالش‌های سیاسی و اقتصادی
- تحلیل بیرونی مرکز:
- ذینفعان اصلی:
- دانشکده و پژوهشکده فنی و مهندسی دانشگاه جامع امام حسین (ع)
- دانشگاه جامع امام حسین (ع)

### ذینفعان کلیدی:

- انجام پاره ای از خدمات ارائه شده توسط مرکز توسط خود کارفرما امکان پذیر است
- به دلیل ماهیت خدمات مشاوره ای تغییر مشاور و مجری جز در خصوص پروژههای خاص به سهولت امکان پذیر است.
- تعداد تامین کننده و اعتبار دهنده به شدت محدود است

اعضای هیأت علمی دانشگاه

دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه

پژوهشگران

نیروها، معاونت ها و قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء

شرکت های مشاوره مهندسی و مدیریت

مراکز تحقیقاتی و پژوهشی

### ذینفعان عمومی:

- تغییر تامین کننده به دلیل ماهیت پروژه ها برای مرکز هزینه ی بالایی داشته و در مواردی غیر ممکن است. در نهایت فرصت ها:

جامعه علمی و صنعتی کشور

تهدیدات:

- افزایش تقاضا برای تحصیلات تکمیلی در سطح کشور
- امکان بهره مندی از دانشجویان مستعد به منظور همکاری در پروژه های پژوهشی جهت کسر از خدمت بازارگسترده نیروهای مسلح در حوزه آموزش
- امکان فعالیت در پروژه های دارای طبقه بندی

• تمایل رده های سازمانی جهت انجام پروژه های

پژوهشی به شکل مستقل و تمایل به عدم سفارش به

مراکز پژوهشی

• خروج گسترده اعضای هیات علمی دانشگاه

• عدم وجود طرح بلند مدت در جذب دانشجو در

دانشگاه

• عدم جابجایی هر یک از مراکز علم و فناوری در نقشه

جامع علمی نیروهای مسلح

• عدم وجود ارتباطات سیستماتیک بین مراکز مشابه و یا

همپوشان در سطح نیروهای مسلح

• انجام موازی کاری های پژوهشی در سطح نیروهای

مسلح

• وجود سازمان های رقیب متعدد و هم اندازه و وجود

تمایز اندک بین خدمات مشاوره ای رقبا

### ۲. بررسی الزامات محدود کننده و جهت دهنده

#### بالاسری:

بر اساس مدل گام دوم به بررسی الزامات محدود کننده و جهت دهنده بالادستی اختصاص دارد، برای اجرای این گام عمدتاً از بررسی مستندات موجود در سازمان استفاده شده است که نتایج این گام برای سازمان مورد مطالعه به شرح زیر است. اسناد بالاسری مرکز تحقیقات مهندسی سیستم ها در جدول زیر ارائه می شود:

پروژه نگاه علوم انسانی مطالعات فرهنگی  
جدول ۸. اسناد الزام آور

عنوان	تهیه کننده
سند راهبردی تحول علم و فناوری کشور	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
سند نقشه جامع علمی کشور	شورای عالی انقلاب فرهنگی
نقشه راه تولید الگوی پیشرفت اسلامی- مرحله پیدایش	شورای راهبردی الگوی پیشرفت اسلامی
متن سند چشم انداز ۲۰ساله ۱۴۰۴	
سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه در چهارچوب سند چشم انداز بیست ساله	ابلاغ مقام معظم رهبری
قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه ج.ا.ا (۱۳۹۴-۱۳۹۰)	ریاست جمهوری و مجلس
نظام جامع پژوهشات صنعتی نیروهای مسلح ج.ا.ا	ستاد کل نیروهای مسلح
منشور دانشگاه امام حسین (علیه السلام) در بیان و بنان ولایت	دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه
تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)- تصویر مطلوب	دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه
رویکرد طرح تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)- دانشگاه سازمانی سپاه	دبیرخانه تحول و تعالی دانشگاه

اهمیت آنان، لیست اولیه فیلتر شد و در نهایت موضوعات استراتژیک سازمان به شرح زیر تشخیص داده شد:

- **عدم کفایت (نیاز بسیار جدی) تربیت مدیران پروژه در سطوح سازمانی، ملی و فراملی**  
علت:

✓ کشورما یک کشور در حال توسعه بوده و حجم بالایی از پروژه‌ها قابل تعریف است

✓ شرایط حاکم بر کشور خصوصاً در حوزه تأمین مالی و ریسک‌های پروژه

✓ درگیر بودن منابع و اتلاف منابع کشور در پروژه‌ها به دلیل مدیریت ناصحیح پروژه‌ها خصوصاً با توجه به شرایط بحرانی مانند تحریم

✓ شایستگی‌های فردی مورد نیاز در شرایط پیچیده مدیریت پروژه

- **فقدان مدیریت دانش در پروژه‌های عظیم عمرانی، اجتماعی و ... در کشور**

علت: چالش و اهمیت بالای مدیریت دانش در پروژه‌های عظیم عمرانی و ... در کشور ضرورت شکل‌گیری مکتب مدیریت دانش نیروهای مسلح را پررنگ می‌کند. گرچه حصول این غایت به دلیل ابعاد مختلف آن از توان یک مرکز تحقیقاتی خارج است اما موقعیت یابی مرکز تحقیقاتی در سندجامع علمی نیروهای مسلح به منظور ایجاد هم‌افزایی و پر کردن خلاءهای موجود خود نیازمند مدیریت یکپارچه است.

- **نیازمندی روزافزون به استانداردهای حوزه‌ی دفاعی**

علت: به دلیل وجود تحریم و محرمانه و راهبردی بودن توسعه محصولات دفاعی، نیاز جدی به فعالیت در حوزه تجزیه و تحلیل و استاندارد سازی وجود دارد.

در نهایت محتوای اسناد فوق ترسیم‌کننده‌ی حوزه‌های دانشی مرکز بوده که مبتنی بر آن‌ها ساختار، طبقه‌بندی و شرح وظایف، چگونگی جذب و ارتقاء اعضای هیأت علمی و پژوهشگران، نقشه راه مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها، در قالب مرکزی مأموریت‌گرا و در جهت پاسخ به نیازهای پژوهشی سازمان شکل گرفته است.

### ۳. شفاف سازی مأموریت

بر اساس مدل، گام سوم به شفاف سازی مأموریت سازمان اختصاص دارد، که به دلیل ذات مأموریت سازمانی که همانا تأکید بر فلسفه‌ی وجودی است اهمیت بالایی دارد، در سازمان مورد مطالعه مأموریت، قبلاً طراحی شده بود اما از کیفیت لازم برخوردار نبوده و نیاز به بازبینی و اصلاح داشت که با برگزاری جلسات با کارگروهی متشکل از پژوهشگران کلیدی سازمان، نهایتاً مأموریت زیر برای سازمان باز طراحی شد.

مأموریت مرکز عبارت است از: توسعه منابع انسانی و پشتیبانی علمی از بخشی از مأموریت‌های نیروهای مسلح در حوزه مهندسی سیستم‌ها با ارائه آموزش، خدمات مستشاری (انجام پژوهش‌های کاربردی) در سیستم‌های نرم مهندسی با شبکه سازی گسترده از متخصصین در حوزه‌های بین رشته‌ای در سطح سازمان و کشور مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای.

### ۴. تبیین موضوعات استراتژیک

در گام چهارم از مدل باید موضوعات استراتژیک سازمان مشخص شوند، برای تشخیص موضوعات استراتژیک ابتدا بر اساس تحلیل‌های درونی و بیرونی لیستی از مواردی که تأثیر زیادی در تحقق مأموریت سازمان دارند تهیه شد و سپس با برگزاری جلسات مکرر پیرامون موارد استخراج شده و

استراتژی‌های خودظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی)

بر اساس این گام از مدل استراتژی‌ها باید ارزیابی و انتخاب شوند، برای سازمان مورد مطالعه استراتژی‌هایی مبتنی بر استفاده از منابع و توانمندی‌های سازمان جهت بهره‌گیری از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ملی و حتی خارج از مرزهای کشور، جهت ایجاد شبکه‌های حکمرانی در پاسخ به موضوعات استراتژیک مدنظر قرار گرفته است، شایان ذکر است دو رویکرد استراتژی چندگانه‌ی همزمان و نیز توجه به استراتژی‌های پدیدار شونده در سطح سازمان و کشور از رویکردهای مناسب شرایط عدم قطعیت مورد توجه قرار گرفته است. که در نهایت نتیجه این گام به شرح زیر است:

- توسعه راه حل موضوع استراتژیک شماره ۱: تربیت مدیران پروژه در سطح سازمانی، ملی و فراملی مبتنی بر پارادایم ارزش‌های اسلامی و با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیر ساختی با مشارکت شبکه عظیم جامعه دانشگاهی و نیرهای مسلح.
- توسعه راه حل موضوع استراتژیک شماره ۲: توسعه مکتب مدیریت دانش بومی نیروهای مسلح با شبکه سازی خبرگانی.
- توسعه راه حل موضوع استراتژیک شماره ۳: تدوین نقشه راه توسعه مدل‌های بومی استاندارد در حوزه‌های کلیدی دفاعی مبتنی بر شبکه سازی گسترده ای از ممیزان و سرممیزان حوزه پژوهش‌های دفاعی.

۷. طراحی چشم انداز (آینده محافظه کارانه راهی که می رویم)

گام هفتم از مدل طراحی چشم انداز سازمان است، بر این اساس در طراحی چشم انداز بر مبنای این

۵. شناسایی و طبقه بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) + ارزیابی توان بالقوه منابع و توانمندی‌ها بر اساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک (ادغام گام‌های ۵ و ۶)

بر اساس مدل، گام بعدی شناسایی و طبقه بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و ارزیابی توان بالقوه آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک سازمان است که نتایج حاصل از اجرای این گام برای سیستم مورد مطالعه در ادامه مشاهده می شود.

مبتنی بر نوع شناسی، سرمایه‌های مرکز عبارتند از:

سرمایه انسانی: وجود اعضای هیأت علمی با سابقه در حوزه مهندسی صنایع و سیستم، مدیران متخصص و متعهد در سطح ملی با گنجینه ای از تجربیات دفاع مقدس، بهره مندی از وجود پژوهشگران با انگیزه و خلاق،

سرمایه اطلاعاتی: دسترسی به منابع رسمی اطلاعاتی در حوزه مهندسی صنایع و سیستم به دلیل ارتباط گسترده با نهادهای حاکمیتی.

سرمایه سازمانی: وجود رویه‌ها، فرآیندها و دستورالعمل‌های مشخص.

سرمایه فیزیکی: شامل ساختمان، تجهیزات اداری و نیز زیرساخت‌ها و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی مناسب.

سرمایه معنوی: فرهنگ سازمانی منحصر به فرد با وجود روحیه کار جهادی.

سرمایه ارتباطی: بهره‌گیری از پتانسیل دانشگاه‌های کشور در قالب تفاهم نامه‌های همکاری، پروژه‌های پژوهشی مشترک و تسهیلات کسر خدمت وظیفه عمومی.

۶. توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت کننده

به عنوان عالی‌ترین بخش دانشی نیروهای مسلح در حوزه مهندسی سیستم با قابلیت پیشگامی در تولید علم و شکستن مرزهای دانش و توانایی طراحی، پیاده‌سازی و اجرای پروژه‌های کاربردی است.

#### ۸. تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان

بر اساس مدل در این گام باید به تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان پرداخته شود، یک ارزیابی بسیار کلی در خصوص اینکه جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک در کدامیک کفایت وجود دارد و در کدام یک نقص و در کدامیک منابع بیهوده وجود دارد که بایستی آزاد شود. تحلیل ذکر شده در جدول زیر ارائه می‌گردد:

مدل باید بیابیم که تحقق استراتژی‌ها و اولویت‌های استراتژیک، سازمان را به کجا خواهد برد، در سازمان مورد مطالعه به دلیل وجود این پیش فرض که سازمان، یک نهاد غیر انتفاعی است و ذینفعان متعدد دارد، چشم انداز با دید محافظه کارانه ای اصلاح شده است اما این نکته اساسی که با توجه به منابع در اختیار و موضوعات و اولویت‌های استراتژیک مقصد احتمالی کجا خواهد بود در اصلاح چشم انداز در نظر گرفته شده است. چشم انداز سازمان سازمان پس از بازبینی و اصلاح به شکل زیر در آمد:

مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها در افق ۱۴۰۴ مرکزی است دانش بنیان، یادگیرنده و مأموریت گرا

#### جدول ۹. تحلیل سرمایه‌های سازمانی

سرمایه‌های ...	توضیحات
۱ انسانی	صرفاً در حوزه توسعه استانداردهای دفاعی (در یک حوزه خاص) کفایت وجود دارد که البته در صورت شبکه سازی کارایی و اثربخشی آن مشهود خواهد بود.
۲ اطلاعاتی	کفایت سرمایه وجود دارد.
۳ سازمانی	در حوزه استاندارد سازی تا حدود زیادی کفایت سرمایه‌های سازمانی مشهود است اما در موضوعات استراتژیک دیگر این کفایت وجود ندارد.
۵ فیزیکی	کفایت سرمایه وجود دارد.
۶ معنوی	در زمینه مالکیت معنوی، اخذ مجوزها و ... تا حدود زیادی کفایت سرمایه معنوی وجود دارد.
۷ ارتباطی	عدم وجود مدیریت یکپارچه در حوزه پژوهش‌های دفاعی، کفایت سرمایه‌های ارتباطی را خدشه دار می‌کند.
۸ مالی	به طور معمول بودجه اختصاص یافته به پروژه‌های پژوهشی در حوزه سیستم‌های نرم دفاعی قابل مقایسه با پروژه‌های توسعه محصول نبوده و در سطح بسیار نازل تری تعریف و تخصیص می‌یابد.

#### ۹. تحلیل‌های ۳ گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش

شوند تا پیامدهای منفی اجرای استراتژی باعث انحراف سازمان از مسیر استراتژی نشده و از پیامدهای مثبت اجرا تا حد امکان استفاده شود، جدول زیر نتایج این مرحله از فرایند را برای سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد.

در گام نهایی از مدل باید تحلیل‌های سه گانه شامل تحلیل مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای هر استراتژی به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و اقدامات لازم برای محافظت از استراتژی اندیشیده شود، این اقدامات هم از مفروضاتی که استراتژی بر پایه آنها بنا شده حمایت می‌کنند و هم باعث می



جدول ۱۰: تحلیل‌های ۳ گانه و اقدامات مصونیت بخش

اولویت‌های راهبردی به صورت شبکه‌ای	محور	توضیح	اقدامات حفاظتی طراحی شده برای حفاظت از استراتژی در جهت ماندگاری
تربیت مدیران پروژه در سطح سازمانی، ملی و فراملی مبتنی بر پارادایم ارزش‌های اسلامی و با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیر ساختی با مشارکت شبکه عظیم جامعه دانشگاهی و نیروهای مسلح	مفروضات بنیادی استراتژی	نرخ فزاینده نیاز به اجرای پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیر ساختی	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت صحیح منابع در اجرای پروژه‌های کلان جهت توزیع عادلانه و مبتنی بر اولویت</li> <li>توجه به جانشین پروری در تمام سطوح مدیریت پروژه</li> </ul>
	نقاط شکست استراتژی	پپیچیدگی روزافزون پروژه‌ها به لحاظ فنی، زیست محیطی و اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثبت درس آموخته‌های پروژه‌ها و انتقال تجربیات جهت به کارگیری در شرایط مشابه با بهره‌گیری از فرصت شبکه سازی</li> <li>آموزش تکنیک‌های کاهش پیچیدگی به مدیران و کارشناسان</li> </ul>
	تدابیر استراتژی	عدم تخصیص منابع کافی	<ul style="list-style-type: none"> <li>رایزنی‌های حاکمیتی جهت تبیین اهمیت و اولویت پروژه‌های زیر ساخت و یافتن راهکارهای عملیاتی</li> <li>توانمند سازی مدیران در مدیریت منابع</li> </ul>
	تدابیر استراتژی	عدم اعتقاد به ضرورت داشتن مدل بومی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین دستاوردهای ملی در جهت نشان دادن کارایی مدیریت بومی</li> <li>اجرای پروژه‌های دانشی بستر ساز جهت توسعه ی مدل بومی مدیریت پروژه</li> </ul>
	تدابیر استراتژی	عدم بکارگیری مدیران تربیت شده بر اساس مدل‌های بومی در پروژه‌ها به دلیل عدم اعتقاد به امکان توسعه مدل‌های بومی قوی و تراز اول	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه ارزش‌های دینی و انقلابی در راستای نهادینه سازی فرهنگ ما می توانیم</li> </ul>
	تدابیر استراتژی	تربیت مدیران پروژه ارزشی در تراز انقلاب اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبکه سازی مدیران ارزشی و بسط علمی و فرهنگی ای گفتمان</li> </ul>
توسعه مدیریت دانش پروژه	نهادینه شدن دانش مدیریت پروژه بومی در مراکز علمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه مدیریت دانش پروژه</li> </ul>	
توسعه مکتب مدیریت دانش بومی نیروهای مسلح با شبکه سازی خبرگانی	مفروضات بنیادی استراتژی	تبدیل شدن منابع دانشی به اصلی ترین عامل ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت (تغییر ماهوی عناصر قدرت ساز)	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه و اجرای برنامه‌های لازم جهت شناخت هوشمندانه عناصر قدرت ساز در جهان امروز برای ذینفعان</li> </ul>
	مفروضات بنیادی استراتژی	درک ضرورت حفظ و صیانت از حافظه سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده</li> </ul>

چابک سازی سازمان با حفظ دستاوردهای بروکراسی	وجود سلسله مراتب بلند سازمانی و بروکراسی در سازمان	نقاط شکست استراتژی	تدوین نقشه راه توسعه مدل‌های بومی استاندارد در حوزه‌های کلیدی دفاعی مبتنی بر شبکه سازی گسترده ای از ممیزان و سرممیزان حوزه پژوهش دفاعی.
توسعه و اجرای برنامه‌های مدیریت ذینفعان	رضایت ذینفعان کلیدی	پیامدهای استراتژی	
طراحی مجدد، اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای سازمان با نگاه دانشی	افزایش بهره‌وری سازمانی		
اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در پایلوت‌هایی که در نقاط اهرمی سازمان انتخاب شده اند	عدم اعتقاد به بکارگیری مدیریت دانش	مفروضات بنیادی استراتژی	
	توسعه مهندسی سیستم نیازمند استانداردهای بومی و متناسب با سطح بلوغ سازمانی است		
اصلاح عناوین و سرفصل‌های رشته‌های آکادمیک مرتبط	توسعه مهندسی سیستم نیازمند تشکیلات علمی و اجرایی پشتیبان است		
شبکه سازی ممیزان و سرممیزان در سطح نیروهای مسلح و جامعه دانشگاهی از طریق مکانیزم‌های انجمنی و ...			
توسعه آموزش اصول مهندسی سیستم در سازمان	عدم شناخت سیستمی و بیش راهبردی برخی از مدیران	نقاط شکست استراتژی	
برنامه ریزی در جهت تربیت مهندسان سیستم با مهارت‌های گسترده و بین رشته ای	عدم کفایت خبرگان حوزه مهندسی سیستم		
توسعه دستاوردهای مدل بومی با روش‌های علمی و ارائه صحیح به ذینفعان در جلسات، همایش ها و ...	تخریب ارزش مدل‌های بومی توسط برخی از خبرگان	پیامدهای استراتژی	

### نتیجه گیری و تفسیر مدل

بر اساس آخرین پژوهش‌های صورت گرفته توسط مجله استراتژی و رهبری، مدیریت استراتژیک با کسب نزدیک به ۹۰٪ آراء به عنوان پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته شد. این در حالی است که به عقیده صاحب نظران، به کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک به دلیل تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و دولتی - حاکمیتی مناسب نیست. هدف این مقاله طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی

سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، با استفاده تحلیل کیفی و الگوسازی ساختاری تفسیری است. در این مقاله کوشش شد تا یک مدل فرآیندی برای تدوین استراتژی مناسب سازمانهای دولتی با تکیه بر محورهای اساسی حکمرانی شبکه‌ای، مدل موضوعات استراتژیک و رویکرد مبتنی بر منابع و شرایط عدم قطعیت طراحی شود. این الگوی فرآیندی، مسیر دستیابی به استراتژی سازمان‌های

در سطح وزارت خانه‌ها مبتنی بر موضوعات ملی، و در نهایت تبیین موضوعات استراتژیک درون سازمانی مبتنی بر دو سطح فوق. در این مرحله توجه به موضوعات استراتژیک از رویکردهای طراحی در عدم قطعیت رخ می‌دهد.

**گام پنجم شناسایی و طبقه بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) است.** شناسایی منابع، قابلیت‌ها و ... در سازمان‌های دولتی به منظور تحقق حکمرانی شبکه‌ای الزام‌بایستی در دو سطح زیر تعیین شود: ۱. سطح سازمانی ۲. سطح ملی

این امر به این معنی است که سازمان ما چه قابلیت‌هایی دارد که بوسیله‌ی آن بتوانیم از قابلیت‌های ملی و یا حتی بین‌المللی استفاده کرده، شبکه‌ای از ارتباطات را ایجاد کرده تا موضوعات استراتژیک را پاسخ بگویم (مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای)

**گام ششم ارزیابی توان بالقوه (یعنی الزامات کافی و وافی نیست بلکه پتانسیل آن وجود دارد) منابع و توانمندی‌ها بر اساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک است، بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، سازمان‌های موفق استراتژی‌های خود را بر مبنای توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود تدوین می‌کنند. البته توجه به قابلیت‌های یک سازمان در تدوین استراتژی مبتنی بر رویکردهای سنتی دیگر مانند رویکرد SWOT نیز مورد توجه بوده است اما به نظر می‌رسد ب دلیل مشخص نبودن تفاوت میان‌داری‌ها، قابلیت و شایستگی‌های یک سازمان و چگونگی رشد آن‌ها در تعالی سازمان این رویکردها، در توجه به شایستگی‌های یک سازمان به عنوان مبنای استراتژی چنان عمیق نیست و معمولاً منجر به فهرست بلندی از نقاط ضعف و قوت می‌شود که توانایی کافی در خلق استراتژی موثر ندارد.**

**گام هفتم توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها** (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان

دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای را به صورت گام به گام نشان می‌دهد. از دستاوردهای ارزشمند مقاله می‌توان به تلفیق رویکرد موضوعات استراتژیک (در راستای پاسخ به دغدغه‌های اصلی کشور) و رویکرد مبتنی بر منابع (به دلیل بهره‌مندی کشور از منابع غنی) و نسبت این دو رویکرد با هم جهت پاسخگویی به دغدغه‌های اصلی کشور و توجه به شرایط عدم قطعیت به عنوان فضای غالب اقتصادی کشور در قالب یک مدل فرآیندی اشاره کرد. در نهایت مدل ارائه شده در یک موسسه پژوهشی (مرکز پژوهش‌های مهندسی سیستم‌ها) مورد استفاده قرار گرفت.

بر مبنای مطالعات و تحلیل‌های کیفی به یک روال اصلی از مدل دست پیدا کردیم که شامل گام‌های زیر است:

**گام اول تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان (در سطح سازمانی، ملی و خارج از کشور) است، در این مرحله تمامی تکنیک‌های شناسایی سازمان، وضعیت کشور و اوضاع بین‌المللی از قبیل: تحلیل ذینفعان، دوره عمر، تحلیل PESTEL و ... مورد استفاده قرار خواهد گرفت.**

**گام دوم بررسی الزامات محدود کننده و جهت دهنده بالاسری است، سازمان‌های دولتی همواره با مجموعه‌ای از الزامات بالاسری قانونی مواجه هستند که لازم است تمامی این موارد دقیقاً شناسایی شود**

**گام سوم شفاف سازی ماموریت است، اساساً سازمان‌های دولتی تشکیلاتی رسالت‌گرا هستند که مبتنی بر ماموریتی حاکمیتی شکل گرفته‌اند بنابراین لازم است پیش از طراحی و به صورت دقیق ماموریت سازمان شفاف شود.**

**گام چهارم تبیین موضوعات استراتژیک است، موضوعات استراتژیک باید سه سطح تبیین شود:**

کشف موضوعات استراتژیک در سطح ملی مبتنی بر ارکان جهت‌ساز کشور، کشف موضوعات استراتژیک

تحلیل حالات و اثرات خطا، تحلیل مسایل بالقوه و تحلیل اثرات جانبی راه حل بوده که همگی این موارد از تکنیک‌های مطرح در حوز پابرجایی استراتژی هستند. شایان ذکر است تمامی این موارد باید پس از طراحی استراتژی مدنظر قرار گیرند. فلذا حوزه پابرجایی استراتژی از رویکردهای مناسب عدم قطعیت در این مرحله مورد توجه قرار گرفته است.

بر مبنای این روال کلان برای اینکه روابط به صورت دقیق تر روابط بین گام ها مشخص شود از مدلسازی ساختاری تفسیری، مبتنی بر نظر خبرگان استفاده شد که در نهایت خروجی مدل (نمودار ۱) تایید کننده روال اولیه بود که نشان می‌دهد تحلیل کیفی پژوهش یک روال منطقی بوده است.

اما بر اساس خروجی مدل، گام‌های ۵ و ۶ از مدل اولیه به دلیل وابستگی قوی، ماهیت مشابه و استفاده از منابع یکسان در ادغام شده و به صورت یک گام در آمد، همچنین بعضی از گام‌های طرح اولیه هم سطح شدند و مدل با ۹ گام در ۷ سطح که سطح ۱ شامل گام ۱ و ۲ یعنی تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان و بررسی الزامات محدود کننده و جخت دهنده بالاسری، سطح ۲ شامل گام ۳ یعنی شفاف سازی ماموریت، سطح ۳ شامل گام ۴ یعنی تبیین موضوعات استراتژیک، سطح ۴ شامل گام ۵ یعنی شناسایی و طبقه بندی و ارزیابی توان بالقوه منابع، قابلیت ها و شایستگی ها در پاسخ گویی به موضوعات استراتژیک، سطح ۵ شامل گام ۶ یعنی توسعه استراتژی ها جهت تحقق حکمرانی شبکه‌ای برای پاسخ به موضوعات استراتژیک، سطح ۶ شامل گام ۷ یعنی طراحی چشم انداز و در نهایت سطح ۷ شامل دو گام ۸ و ۹ یعنی تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان و تحلیل‌های سه گانه طراحی اقدامات مصونیت بخش به دست آمد همینطور بر مبنای زمان اجرای هر گام، گام ها به ۳ مرحله زیر دسته بندی شدند:

استراتژی‌های عامدانه و هدایت کننده استراتژی‌های خودظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی) است. استراتژی‌های مبتنی بر استفاده از منابع و توانمندی‌های سازمان جهت بهره گیری از منابع، قابلیت ها و شایستگی‌های ملی و حتی خارج از مرزهای کشور، جهت ایجاد شبکه‌های حکمرانی در پاسخ به موضوعات استراتژیک شکل می گیرد. شایان ذکر است دو رویکرد استراتژی چندگانه ی همزمان و نیز توجه به استراتژی‌های پدیدار شونده در سطح سازمان و کشور از رویکردهای مناسب شرایط عدم قطعیت در این مرحله مورد توجه قرار گرفته است.

### گام هشتم طراحی چشم انداز (آینده محافظه کارانه

راهی که می رویم) است. طراحی چشم انداز در سازمان‌های دولتی و خصوصا در شرایط توأم با عدم قطعیت به دلیل پیچیدگی شرایط و مواجهه با ذی نفعان متعدد، بهتر است با رویکردی محافظه کارانه، مبتنی بر استراتژی و در پاسخ به موضوعات استراتژیک طراحی شود. مرور ادبیات استراتژی در سازمان‌های دولتی همچون مدل برایسون نیز موید همین مساله است. در حقیقت در این رویکرد افق (چشم انداز) سازمان، انتهای راه (استراتژی) ایست که طی می کند.

گام نهم تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان است. شناسایی منابع مورد نیاز و خلاءهایی که باید تکمیل شوند.

### گام دهم تحلیل‌های ۳ گانه و طراحی اقدامات

مصونیت بخش است. هر استراتژی با ۳ موضوع مواجه است: مفروضات استراتژی، نقاط شکست استراتژی و پیامدهای استراتژی. در این گام این ۳ موضوع تحلیل و در نهایت جهت حداقل سازی ریسک استراتژی، راهکاری به منظور حمایت از استراتژی اصلی در این ۳ محور طراحی می شود. بر اساس مرور ادبیات محورهای مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای استراتژی از جمله موضوعات مطرح در تکنیک‌های برنامه ریزی برپایه مفروضات،

با توجه به آنچه از مدل‌های موجود در طراحی استراتژی برای سازمان‌های غیر انتفاعی گفته شد، این پژوهش در نظر داشت خلا ناشی از عدم توجه به شرایط عدم قطعیت، استفاده از موضوعات استراتژیک و توجه به منابع و شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان را پوشش دهد. همانطور که در متن مقاله نیز قابل مشاهده است مدل برایسون به عنوان مناسب‌ترین مدل طراحی استراتژی سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، دارای کاستی‌هایی از جمله عدم توجه به شرایط عدم قطعیت و عدم توجه به نگاه درون به بیرون برای طراحی استراتژی هاست، اگر چه به عنوان مناسب‌ترین مدل، زیر بنا و بستر باز آفرینی فرایند تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی قرار گرفت.

به عنوان مفروضات و محدودیت‌های پژوهش، باید توجه داشت که مدل فرایندی ارائه شده صرفاً مختص سازمانهای ماموریت محور اعم از دولتی و غیر انتفاعی و مردم نهاد است که هدف اصلی آنها دستیابی به ماموریت سازمانیست، همچنین این مدل مناسب شرایط عدم قطعیت است، عدم قطعیت شرایطی است که هیچ حادثه‌ای در آن به طور قطع قابل پیش بینی نیست.

مرحله پیش طراحی شامل گام ۱، ۲ و ۳ که در واقع ورودی برای طراحی استراتژی هستند. مرحله طراحی شامل گام‌های ۴، ۵، ۶ و ۷ که به خلق استراتژی و چشم انداز می‌پردازد. مرحله پس طراحی یا پیش اجرا شامل گام‌های ۸ و ۹ که در واقع پلی بین تدوین و اجرا هستند و در گذار از تدوین به سمت اجرا انجام می‌شوند و در واقع از یک سو ورودی برای برنامه‌های عملیاتی هستند و از سوی دیگر استراتژی را در برابر شرایط عدم قطعیت، شکست و تاثیر از پیامدهای منفی مصون می‌کند. استفاده از پارادایم حکمرانی شبکه‌ای در گام پنجم مدل اولیه یعنی شناسایی و طبقه بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) دیده می‌شود و توجه به شرایط عدم قطعیت در گام چهارم یعنی شناسایی موضوعات استراتژیک، گام هفتم یعنی توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت کننده استراتژی‌های خودظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی) و گام دهم یعنی تحلیل‌های ۳ گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش قابل رد گیری است.

## منابع

- پورعزت، علی اصغر. سوداگر، هاشم (۱۳۹۱). "تبیین فراگرد شکل گیری استراتژی در سازمان های دولتی فعال در عرصه سیاسی جمهوری اسلامی ایران"، پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، دوره ۱۶، شماره ۲
- خاجی، ح. ا. لشکر بلوکی، مجتبی. فیض، عادل (۱۳۹۱). "متا مدل POINT رویکردی فراگیر و یکپارچه به مدیریت استراتژیک"، همایش تخصصی رویکرد جامع مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- خدادادحسینی، سیدحمید. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). "تحلیل تطبیقی- انتقادی فنون طراحی
- آنسوف، ایگور (۱۳۷۵). "استقرار مدیریت استراتژیک"، مترجم عبدالله زندیه: انتشارات سمت. صفحه ۱۱۹-۱۳۶
- برایسون، جان. ام (۱۳۹۰). "برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی"، ترجمه خادمی، مهدی، برارنیا، قربان، ویرایش اول، چاپ اول، تهران، انتشارات آریانا قلم.
- بلوچی، حسین. رستگار، عباسعلی (۱۳۹۴). "مدل یابی ساختاری-تفسیری از عوامل موثر بر بدبینی سازمانی"، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سازمانهای دولتی، دوره ۳، شماره ۳

- علی احمدی، علیرضا. تاج‌الدین، ایرج. فتح‌الله، مهدی (۱۳۹۰). "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات تولید دانش
- لشکربلوکی، مجتبی. خداداد حسینی، سید حمید. حسینی، سید محمود. حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). "طراحی مدل فرآیندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی"، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره دوم، پاییز و زمستان، شماره ۱۲
- نرگسیان، عباس (۱۳۸۷). "نگاهی به سیر تطور مدیریت دولتی"، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱۷.
- استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت"، مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۳
- خداداد حسینی، سید حمید. لشکربلوکی، مجتبی. فرخی، فاطمه (۱۳۹۱). "رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی-تطبیقی"، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۵). "جوهره مدیریت در بخش دولتی: همسازی عقلانیت و استراتژی در اجرای سیاست‌های دولت"، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۲). "مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خردمایه نظری-عملی و استدلالات"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۷، شماره ۲
- Barney, Jay. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage . Journal of management, 17(1), 99-120.
- Beinhocker, E. D. (1999), Robust Adaptive Strategies. Sloan management review , 40 (3), 117-126.
- Bryson, John M; Ackermann, Fran; Eden, Colin. (2007), Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations Public Administration Review, 67(4), 702-717.
- Crook, T. R.; Ketchen Jr., D. J; Combs, J. G; Todd, S. Y. 2008. Strategic resources and performance: A meta-analysis , Strategic Management Journal, 29, pp. 1141° 1154.
- Foss, Nicolai J. (2007), Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view . International journal of learning and intellectual capital, 4(1), 29-46.
- Grant, Robert M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation , California Management Review, Vol. 33, Issue 3, p. 114-135 1991. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1504481>
- Gunther McGrath, R; Nerkar, A. (2004), Real options reasoning and a new look at the R&D , investment strategies of pharmaceutical firms. Strategic Management Journal, 25(1), 1-21.
- Hagel, J.; Brown, J. S.; & Davison, L, (2008), Shaping strategy in a world of constant disruption , Harvard Business Review, 86(10), 80-89
- Harris, G. (2009), The art of quantum planning: Lessons from quantum physics for breakthrough strategy, innovation, and leadership Berrett-Koehler Publishers
- Javidan, Mansour; Dastmalchian, Ali. (1988), Why planning in state enterprises doesn't work Long Range Planning, 21(3), 98-104.
- Kostopoulos, Konstantinos C; Spanos, Yiannis E; Prastacos, Gregory P. (2002), The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages Paper presented at the European Academy of Management Conference, Stockholm, Sweden.
- Lempert, R. J. (2003), Shaping the next one hundred years: new methods for quantitative, long-term policy analysis , Rand Corporation
- Luehrman, T. (1998), Strategy as a portfolio of real options Harvard Business Review.
- McGrath, R. G.; MacMillan, I. C. (2009), Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity Harvard Business Press.
- Ramamurti, Ravi. (1986), Strategic planning in government-dependent businesses , Long Range Planning, 19(3), 62-71.
- Stone, Melissa M; Bigelow, Barbara; Crittenden, William. (1999), Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations Synthesis, Analysis, and Future Directions , Administration & Society, 31(3), 378-423