

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری: رویکردی برای توسعه منابع انسانی سازمان

سیدمحمد تفرشی^۱

علیرضا منظری توکلی^{۲*}

سنجر سلاجقه^۳

ایوب شیخی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۹)

چکیده

توجه به رویکردهای نوین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی مورد توجه سازمان‌های پیشرو و شرکت‌های چند ملیتی برای توسعه منابع انسانی خود است. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی برای توسعه منابع انسانی است. رویکرد پژوهش حاضر کیفی و روش آن سنتزپژوهی است. جامعه پژوهش کلیه مقالات قابل دسترس هستند (۱۲۴ مقاله) که از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۲۳ میلادی که در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی در پایگاه‌های تخصصی و علمی ارائه شده‌اند. نمونه پژوهش ۳۱ مقاله است که این تعداد بر اساس پایش موضوعی، اشباع نظری داده‌ها و به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش از تحلیل کیفی اسناد مورد مطالعه، گردآوری شده‌اند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی در ۶ بُعد، ۱۸ محور و ۶۰ مقوله سازماندهی شدند. محورهای منتخب در این زمینه شامل شش مؤلفه منتخب مؤلفه‌های مدیریتی، مؤلفه‌های عملکردی در سازمان، ارزشیابی استراتژیک، مؤلفه‌های اخلاقی-فرهنگی، مؤلفه‌های ساختاری و شناسایی چالش‌ها و منابع سازمانی بود. از این رو با توجه به نتایج جهت برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به شاخص‌های درون‌سازمانی و برون-سازمانی مورد توجه است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری سازمانی، منابع انسانی، سنتزپژوهی

^۱ . دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.

^۲ . استادیار روانشناسی، گروه روانشناسی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران (نویسنده مسئول) manzariasad@yahoo.com

^۳ دانشیار مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران.

^۴ استادیار، گروه آمار و ریاضی دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر کرمان، واحد کرمان، کرمان، ایران.

بیان مسئله

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است تغییرات و شتاب آن است سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بعد جدید از مسئله سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقلی از آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر تحول آفرین شوند (۱). برای کسب این آمادگی و توانایی رویارویی با چالش‌های متغیر دنیای کنونی یکی از نیازهای اساسی هر سازمان برنامه‌ریزی است (۲).

پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است. مروری بر سرنوشت سازمان‌ها طی سالیان اخیر نشان می‌دهد در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و تحولات آن و ارزیابی دقیق و واقع‌گرایانه از توانمندی‌های داخلی راهبردهای مؤثر را بر اساس مأموریت خود تدوین نموده و بستر مناسب برای اجرای آن‌ها فراهم آورند (۳). در این شرایط و برای پاسخ‌گویی به این نیاز برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمانی جایگاهی ویژه یافته است. از نظر برنامه‌ریزی راهبردی لازمه ماندگاری در دنیای، رقابت هم‌سویی با شرایط عصر جدید، جهانی فکر کردن و جهانی عمل کردن و یافتن فرصت‌های بهتر است. مدیریت تغییرات و تحولات امکان‌پذیر نیست مگر اینکه به برنامه‌ریزی پایبند باشیم. برنامه‌ریزی راهبردی، تلاشی آگاهانه برای توسعه مدل‌های ذهنی افراد و ایجاد هم‌سویی در آنان به‌منظور دگرگون‌سازی حال و آفرینش آینده دلخواه است (۲).

نیروی کار شایسته و برخوردار از دانش و مهارت کافی را می‌توان یکی از مهم‌ترین و قابل‌اعتمادترین منابع مزیت رقابتی در سازمان‌ها قلمداد کرد. مسئله تنها انتخاب و استخدام کارکنان شایسته نیست، بلکه حفظ و ارتقای افراد است که می‌تواند به لحاظ رقابتی برای سازمان‌ها برتری ایجاد کند (۲). در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می‌کند؛ اما در جهان کنونی منابع انسانی کارآمد در این امر تأثیر اصلی را دارد. منابع انسانی، عمده‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان و یا هر جامعه‌ای است (۱). از این رو بحث توسعه منابع انسانی وارد ادبیات سازمانی شد. رویکردهای توسعه منابع انسانی از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، مهارت و بینش کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم امروزی است (۳).

تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های امروزی بر کسی پوشیده نیست، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که توسط آن مدیران وظیفه و مأموریت اصلی سازمان را ترسیم می‌کنند و ابزاری را که برای رسیدن به این مأموریت لازم می‌دانند فراهم می‌کنند. این نوع برنامه‌ریزی معمولاً توسط سطوح عالی که مسئول ترسیم آینده سازمان هستند ترسیم می‌شود. آنان باید دو موضوع اصلی یعنی چه باید انجام دهیم و چگونه؟ را به‌عنوان موضوعات اصلی مدنظر داشته باشند (۴). برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصت و تهدیدهای سازمانی را شناسایی کرده و به دنبال آن است که با تدوین اهداف واقع‌بینانه و در قالب آن به سمت اهداف حرکت کند به‌بیان‌دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک مشتمل بر مراحل، تعیین چشم‌اندازها و مأموریت‌ها، بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان (هم‌زمان با مرحله قبل)، تعیین عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان، استخراج روش مناسب و فرمول‌بندی آن است (همتیان و عدالت نور، ۱۳۹۵). برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردی پیش‌زمینه و از الزامات پیشبرد اهداف سازمانی است. از جمله اهداف مؤلفه‌های مؤثر سازمان که برنامه‌ریزی استراتژیک تسهیل می‌نماید، نوآوری سازمانی است (۵ و ۶).

امروزه نوآوری حوزه‌ای است که توجه بسیاری از شرکت‌ها را به خود جلب کرده است. درک این مطلب که بسیاری از رقبای درون یک صنعت، سطح یکسانی از شایستگی‌ها را در حوزه‌های مدیریتی به دست می‌آورند موجب شده بسیاری از شرکت‌ها به‌سوی نوآوری به‌عنوان عامل کلیدی جهت رسیدن به مزیت رقابتی هدایت شوند (۷). نوآوری لزوماً به معنای به‌کارگیری جدیدترین فناوری‌ها نیست، بلکه بیشتر تمرکز بر شیوه‌های تفکر و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه در درون شرکت است تا پرداختن به موضوع فناوری (۸). در تعریفی جدید از نوآوری بیان شده است که نوآوری، به‌کارگیری یک ایده یا رفتار است که می‌تواند یک سیستم، سیاست، برنامه، دستگاه، فرآیند، محصول یا خدمت جدید بکار گرفته شده از سوی سازمان باشد؛ طبق تعریف پارک علم و فناوری از مفهوم نوآوری، نوآوری شامل دو دیدگاه است. در دیدگاه فرآیند تولید، نوآوری می‌تواند در منابع، فرآیند تولید یا محصول رخ دهد (۹). از دیدگاه محدوده تولید/ مصرف محصول، تولید محصولی که مشابه خارجی دارد اما در داخل تولید نمی‌شود یا احتمال مصرف داخلی را تأمین نمی‌کند نیز می‌تواند نوآوری در نظر گرفته شود. به‌طور کلی نوآوری سازمانی یعنی توانایی شرکت در ایجاد و اجرای انواع مختلفی نوآوری‌ها مانند، اجرایی، محصول، فرآیند و... شناخته می‌شود (۱۰).

امروزه رقابت سازمانی بسیار شدید است و از سوی دیگر شرکت‌های چالشگر با محصولات و خدمات نو از راه می‌رسند. در چنین فضایی نوآوری سازمانی یک پیشنهاد خوب سازمانی نیست بلکه لازمه بقای سازمان است. مفهوم نوآوری سازمانی را می‌توان به‌عنوان اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌های جدید تعریف کرد؛ بنابراین مشتمل بر تغییرات در ساختار و فرآیندهای یک سازمان در راستای به‌کارگیری مفاهیم جدید مدیریتی،

کاری، عملیاتی است. این موضوع به معنی به کارگیری کارگروه‌های تخصصی در تولید، مدیریت زنجیره تأمین یا سیستم‌های مدیریت کیفیت است (۷). نوآوری می‌تواند یک محصول یا خدمات کاملاً جدید باشد یا صرفاً تغییراتی در روش‌های تولید محصول یا ارائه خدمات؛ بنابراین باید به صورت یک پیوستار به این مقوله نگریسته شود. نوآوری سازمانی به عنوان توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات سازمانی است که برای کل سازمان جدید و نو است. آنچه در فرآیند نوآوری به خصوص در سازمان‌ها مهم است بومی ساختن و نشر آن در سطوح مختلف و متقاعد ساختن افراد به آن است که این امر همواره از مشکلات عمده در راه عمومی ساختن نوآوری در سطح ساختارهای مختلف از جمله سازمان‌ها است (۱۱).

با بررسی پیشینه پژوهشی پیرامون حیطه موضوعی مشخص می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی برای بقای سازمان و توسعه منابع انسانی به شکل سازنده و اثربخش از ضروریات جامعه متغیر کنونی بوده و بر عوامل مختلفی همچون مدیریت تغییر و رفتار ابتکاری اعضا سازمان (۱۱)؛ چابکی سازمانی، همکاری با محیط، انتقال دانش و فناوری، بلوغ سازمانی و تضمین و حفظ ظرفیت‌های اجرایی (۸)؛ فرآیند نوآوری پایدار، فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی سازمانی (۵)، سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش سازمانی، مزیت رقابتی (۱۲). ارتباطات سازمانی اثربخش، اعتماد سازمانی و توسعه سازمان (۱۲)؛ رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا (۱۳) تأثیرگذار است.

سازمان‌ها سالانه منابع زیادی جهت افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی خرج می‌کنند که با برنامه‌ریزی درست منجر به استفاده بهینه از منابع انسانی موجود می‌شود. با توجه به آنچه از اهمیت حیطه موضوع منابع انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان و تأثیرگذاری آن بر کارایی و اثربخشی سازمان به میان آمد و با توجه به خلأ پژوهشی مرتبط با حوزه موضوع، لزوم توجه بیشتر آن ضرورت می‌یابد. در زمینه متغیرهای پژوهشی، تحقیقات انجام پذیرفته نشان‌دهنده کثرت ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر آن‌هاست. لذا ضرورت توجه جامع و پرداختن به مؤلفه و ابعاد تأثیرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مبنای نوآوری سازمانی در راستای به دست آوردن نگرش و دیدی جامع توجیه‌پذیر و جای خالی آن احساس می‌شود؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمان با استفاده از روش سنتز پژوهی است.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر سنتز پژوهی (The-synthesis research) است که شامل ترکیب ویژگی‌ها و عوامل خاص ادبیات تحقیق می‌شود. سنتز پژوهی در برخی از موارد به عنوان فرا تحلیل کیفی شناخته شده و سعی دارد تحقیقاتی را که پوشش می‌دهد، تحلیل کرده و تناقضات موجود در آن را حل کند و ضمن

یکپارچه‌سازی نتایج، موضوعات اصلی را نیز برای تحقیقات آینده مشخص کند و از اهداف آن خلق تعمیم‌ها، از ترکیب نتایج تحقیقات تجربی است (۱۵). برای سنتز پژوهی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش بر اساس کدگذاری در سه سطح باز، محوری و منتخب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس استفاده شد. در ادامه به فراخور این بخش پژوهش به چهار مرحله نخست مدل روبرتس با توجه به موضوع پژوهش پرداخته می‌شود:

مرحله اول: شناسایی نیاز، اجرای جست‌وجوی مقدماتی، شفاف‌سازی نیاز

پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان برای رویارویی با این تحولات را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است. در این شرایط و برای پاسخ‌گویی به این نیاز برنامه‌ریزی راهبردی جایگاهی ویژه یافته است. از نظر برنامه‌ریزی راهبردی لازمه ماندگاری در دنیای، رقابت هم‌سویی با شرایط عصر جدید، جهانی فکر کردن و جهانی عمل کردن و یافتن فرصت‌های بهتر است. تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی بر کسی پوشیده نیست. در این میان ضرورت توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک برای نوآوری سازمانی با توجه به چالش‌های رقابتی موجود در سازمان‌های امروزی بیش از پیش مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در این زمینه در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ بین‌المللی چون آمازون، ایچ‌اس‌بی‌سی، رویال داچ شل و سانتاندر گروپ الگوهای متنوعی برای برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری در سازمان‌های خود ارائه کرده‌اند از این رو شناخت شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارائه شده در پیشینه پژوهشی موجود زمینه تحول در زمینه برنامه‌ریزی و طراحی الگوهای بومی مبتنی بر نیازهای شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی را به وجود می‌آورد.

مرحله دوم: اجرای پژوهش به‌منظور بازبانی مطالعات

این مرحله به جست‌وجوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش اختصاص دارد (۱۶) از این‌رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌هایی از قبیل؛ برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوآوری از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله؛ **Sid**، **Magiram**، **Normagas**، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (**IRANDOC**) و جویشگر فارسی علم‌نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله؛ **Scientific Information**، **Sage**، **Emerald**، **Scopus**، **Database**، **Taylor**، **Worldscientific**، **Springlink**، **ProQuest**، **Science Direct**، **Wiley**، **Eric** و **Google Scholar** و **Francis** شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق منابع مرتبط حفظ و منابع غیر مرتبط حذف شد. به‌منظور بالابردن کیفیت کار، جست‌وجوی مقالات

توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست‌وجو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر یک نفر خبره در زمینه برنامه‌ریزی سازمانی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشت. همچنین این پژوهش با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات منتشرشده تدوین شد.

مرحله سوم: گزینش، پالایش و سازمان‌دهی مطالعات

این مرحله به داوری درباره تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (۱۷). معیارهای ورود (**Inclusion Criterion**) به این پژوهش شامل موارد ذیل است:

- ۱- مقالات انتشاریافته در زمینه برنامه ریزی استراتژیک توسعه منابع انسانی مبتنی بر نوع آوری سازمانی
 - ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوع آوری سازمانی بود.
 - ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.
- با توجه به جستجوهای انجام شده ۱۲۴ مطالعه در راستای ملاک‌های ورود این پژوهش یافت شد که تعدادی از این مطالعات برای ورود به تحلیل نهایی مناسب نبودند و بر اساس ملاک‌های خروج از فرایند تحلیل این پژوهش خارج شدند که ملاک‌های خروج این مطالعه شامل موارد زیر است:
- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.
 - ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی اعتبار انتشار یافته بودند.
 - ۳- پژوهش‌هایی که به بررسی نقش هرکدام از شاخص‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سایر متغیرهای سازمانی پرداخته بودند.

بر این اساس روند بررسی پژوهش‌ها به ترتیب به این شرح است؛ کل مطالعات مرتبط با کلیدواژه‌ها ۱۲۴ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی عناوین ۵۸ مورد، چکیده مقالات مورد بررسی ۶۶ مورد، حذف پژوهش‌های نامرتب پس از بررسی چکیده مطالعات ۱۷ مورد، تحقیقات مرتبط با متن کامل ۴۹ مورد، حذف تحقیقات نامرتب پس از بررسی متن کامل ۱۸ مورد، کل تحقیقات نهایی ۳۱ مورد، بنابراین در این پژوهش ۳۳ پژوهش که همگی از مطالعات خارجی و بین‌الملل هستند انتخاب شدند.

مرحله چهارم: تعیین چارچوب ادراکی و متناسب ساختن آن با اطلاعات حاصل از تحلیل

این مرحله، چارچوبی پیونددهنده است که اطلاعات به دست آمده در پیرامون آن ترکیب می‌شود (۱۶). از این رو چارچوب ادراکی شکل گرفته در این پژوهش حول مفهوم اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است. **برنامه‌ریزی استراتژیک**: برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصت و تهدیدهای سازمانی را شناسایی کرده و به دنبال آن است که با تدوین اهداف واقع‌بینانه و در قالب آن به سمت اهداف حرکت کند (۱۸).

منابع انسانی: منابع انسانی، به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان جهت تحقق اهداف خود شناخته می‌شوند و به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها تلقی می‌شوند (۱۸)

نوآوری سازمانی: نوآوری، به کارگیری یک ایده یا رفتار است که می‌تواند یک سیستم، سیاست، برنامه، دستگاه، فرآیند، محصول یا خدمت جدید بکار گرفته شده از سوی سازمان باشد (۹).

یافته‌ها

در این بخش باتوجه به الگوی شش مرحله روبرتس به تحلیل مراحل پنجم و ششم پرداخته می‌شود:

مرحله پنجم: پردازش، ترکیب و تفسیر در قالب فرآوردهای ملموس

باتوجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه شاخص‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج می‌شوند؛ از این رو باتوجه به فرآیند، کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۱ اقدام به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی پرداخته در پیشینه پژوهشی موجود پرداخته می‌شود.

جدول ۱: شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی
۱۹	et al Guyadeen	۲۰۲۳	هماهنگی و تنظیم عناصر، تدوین بیانیه ماموریت، توجه به اهداف، اولویت بندی، منطقی سازی اهداف، دیدگاه انتقادی و خلاق، شناسایی منابع سازمانی و نوآوری جامع
۲۰	Muñoz et al	۲۰۲۲	توجه به فاوا در برنامه ریزی، پذیرش ابتکارات هوشمند، رهبری تغییرات، توجه به مشارکت و همکاری در برنامه ریزی،

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌های برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی
			کیفیت بخشی به برنامه‌ها، توجه به قوانین در تدوین، ارزیابی همه جانبه
۲۱	Krier	۲۰۲۲	رهبری جمعی، توجه به تفکر راهبردی، حل مسئله، گفت و گو، ترویج چشم انداز مشترک، پابندی به اصول مدیریتی، کاربردی سازی برنامه
۲۲	Lingua Caruso &	۲۰۲۲	توجه به ظرفیت سازمانی، توانمندسازی سازمان، استفاده از رویکردهای فعال، افزایش عملکرد برنامه‌های اقدام استراتژیک، کنترل بر روند اجرا، مقایسه وضعیت
۲۳	Hossu Oliveira & Niță	۲۰۲۲	استفاده از رویکردهای مشارکتی نوآورانه مانند، گروه‌های متمرکز و مشاوره‌های آنلاین، توجه به ارزش‌های دموکراتیک در سازمان، فرهنگ پشتیبانی
۲۴	Banmairuoy et al	۲۰۲۲	رهبری دانش محور، توسعه منابع انسانی، توجه به مزیت‌های رقابتی پایدار، توجه به خلاقیت فردی و گروهی، توجه به ارزش‌های اجتماعی و زیست محیطی
۲۵	Wang et al	۲۰۲۲	توجه به قابلیت‌های سازمانی، مدیریت نوآوری، فرهنگ نوآوری، توسعه پایدار و رقابتی و ارزیابی دانش سازمانی
۲۶	Shin et al	۲۰۲۲	نهادینه سازی فرهنگ یادگیری در سازمان، پذیرش نوآوری در سازمان، توجه به خواسته‌های کارکنان، تحلیل محیط و منابع، ساخت دانش سازمانی
۲۷	Do et al	۲۰۲۲	مدیریت ابتکاری مبتنی بر منابع، انعطاف پذیری سازمانی، خودآگاهی، توجه به پویایی محیطی، توجه به زمینه‌های نوظهور، تفکر استراتژیک
۲۸	Arsawan et al	۲۰۲۲	نگاه جامع به ارزیابی، بازنگری برنامه‌ها، توجه به تحقق هدف-ها در سطح فراسوی کلان، اجرای برنامه‌های عملیاتی و تفضیلی، نظارت بر بهبود مستمر برنامه‌های کیفی جدید، سرمایه اجتماعی و ایجاد دانش مشارکتی
۲۹	Jiang et al	۲۰۲۲	توجه به هماهنگی‌های برنامه‌های تدوین شده با بافت محیطی حاکم بر آن، شناسایی هماهنگی‌ها و ناهماهنگی‌ها،

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌های برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی
			استفاده از توافق جمعی در اولویت بندی هدف‌ها و برنامه‌ها، توجه به همسوسازی سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک
۳۰	Trzeciak, Kopec, & Kwilinski	۲۰۲۲	چابکی سازمانی، همکاری با محیط، انتقال دانش و فناوری، بلوغ سازمانی و تضمین و حفظ ظرفیت‌های اجرایی، کیفیت دهی استراتژیک، توجه به اخلاق فردی و اجتماعی
۳۱	Songkajorn et al	۲۰۲۲	شهود استراتژیک، روابط با قابلیت‌های پویا، توجه به دانش سازمانی، استفاده از تحولات دیجیتال در برنامه‌ریزی، جذب منابع مادی و معنوی مناسب، برطرف سازی نیاز اجتماعی
۳۲	& Zhu Zhang	۲۰۲۱	رهبری تحول آفرین، مدیریت دانش، فرآیند نوآوری پایدار و فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی سازمانی، نیازسنجی
۳۳	Kamariotou, V., Kamariotou, M., & Kitsios	۲۰۲۱	توسعه فرهنگی، استفاده از فناوری‌ها و برنامه های موثر، برقراری تعاملات شبکه‌ای، اخلاق محوری در توسعه سازمانی
۳۴	et al Ledda	۲۰۲۱	انطباق پذیری، حل مسئله خلاق، انعطاف پذیری راهبردی، پشتیبانی سازمانی، توجه به سرمایه اجتماعی، تاثیرگذاری در عملکرد سازمان، توجه به کیفیت سازمانی
۳۵	Borchers, & Enke	۲۰۲۱	مدیریت ارتباطات، جهت دهی به پژوهش های آتی، تفویض اختیارهای مدیرانه؛ توجه به بهره وری سازمانی، بکارگیری ظرفیت های توانمندساز، استفاده از نوآوری تکنولوژیکی
۳۶	Setyowati & Kurniawan Subagja	۲۰۲۰	ارتباط بین روابط سازمانی، اجتماعی و فردی، جامعیت در دستیابی به اطلاعات، به روز آوری اطلاعات، استفاده از ساختار داده پردازی، برنامه ریزی عقلانی، توجه به منافع فردی و سازمانی، توجه به نیازهای درونی و برونی سازمان
۳۷	Ullah et al	۲۰۱۹	تحلیل منابع، تحلیل میزان تغییرات، اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت، توجه به تغییرات بازار کار، استفاده از نگرش های متحولانه در سازمان، مسئولیت پذیری برنامه‌ای

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌های برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی
۳۸	Hess et al	۲۰۱۹	توجه به تقاضاهای متغیر سازمانی (اقتصاد، جامعه، سیاست، پژوهش و ...)، ارزیابی سناریوهای محتمل توسعه سازمانی، تناسب اهداف با رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک سازمان، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، تجزیه و تحلیل پورتفولیو، کارت‌های هدف و عملکرد، قراردادهای داخلی و غیره.
۳۹	Hu et al	۲۰۱۸	نگرش ارتباطی-اجرایی، تدوین برنامه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، برنامه‌ریزی عمل‌گرا، اعتماد سازمانی، چابکی سازمانی، توجه به مضامین استراتژیک در تدوین
۴۰	Kasemsap	۲۰۱۷	درک مفروضات و سازه‌های نظری زیربنایی مدیریت دانش، جهت‌گیری استراتژیک، نوآوری محیطی و عملکرد سازمانی
۴۱	Damanpour	۲۰۱۷	نگرش مثبت به نوآوری‌های فناورانه، مدیریتی و محیطی، فردی، گروهی، سازمانی، صنعتی و اقتصادی، تسهیل رقابت و عملکرد سازمانی
۴۲	Chatterjee et al	۲۰۱۵	توجه به ارزش‌های اخلاقی در برنامه ریزی، مفاهیم اخلاق راهبری، استفاده از شایستگی‌های اخلاقی در سازمان
۴۳	Bontempo, Moscardini & Salles	۲۰۱۵	تدوین چشم انداز مستمر، بازنگری مداوم برنامه‌های سازمانی، توجه به فرایندهای سازمانی، امور راهبردی، کنترل بر اجرای برنامه‌ها، استقبال از فرصت‌های جدید
۴۴	Fooladvand et al	۲۰۱۵	مدیریت کیفیت جامع، توجه به بهبود مستمر، تبیین چارچوب‌های کیفیت بخشی، ایجاد پیوستگی و انسجام در برنامه‌ها، ارائه شاخص‌های ارزیابی
۴۵	Phillips & Moutinho	۲۰۱۴	پیوند نظریه-عمل، ایجاد تیم مشارکتی، سرمایه اجتماعی، توسعه فرهنگ سازمانی، توجه به امکانات سازمانی
۴۶	Noruzi et al	۲۰۱۳	توجه به جنبه‌های اشتراکی دانش در سازمان، نوآوری‌های زمینه‌ای، مزیت رقابتی، فرهنگ سازمانی خلاق

ردیف	نویسنده	سال	شاخص‌های برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی
۴۷	De Felice & Petrillo	۲۰۱۳	برنامه‌ریزی برای ارزیابی سطح عملکرد سازمانی، تسهیل تغییر در سازمان، شناسایی شاخص‌های کلیدی برنامه‌های سازمان، تصمیم‌گیری راهبردی، تحلیل شبکه‌ای
۴۸	Razavi & Attarnezhad,	۲۰۱۳	مدیریت مشارکتی، توجه به علایق و قدرت در شکل‌دهی به تحول سازمانی، ارزش‌های اجتماعی و ظرفیت یادگیری کارکنان، انتخاب بر مبنای شایستگی، هوش سازمانی، مدیریت نوآوری
۴۹	Akyel KorkusuzPolat & Arslankay	۲۰۱۲	مدیریت مشارکتی و شفاف، استفاده مؤثر و کارآمد از منابع، ارزیابی و بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد، پیشرفت درک شده در فناوری‌های انفورماتیک و ارتباطات، شناسایی راهبردهای کانونی سازمان

مرحله ششم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، باتوجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتز پژوهی استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر نوآوری سازمانی صورت و سپس در قسمت فرآورده سنتز پژوهی، از آنجا که هدف سنتز پژوهی ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است، در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته بندی کردن کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق کدگذاری محوری بر مبنای شاخص‌های ارائه شده است که منجر به شناسایی ۶ بُعد (کد منتخب) شد، که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: ابعاد الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری برای توسعه سرمایه انسانی سازمانی

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
مؤلفه های مدیریتی	هدف گذاری شفاف	تدوین بیانیه ماموریت	[۳۹]، [۲۸]، [۱۹]
		اولویت بندی	[۲۹]، [۲۲]، [۱۹]
		تدوین چشم انداز مشترک	[۳۵]، [۲۹]، [۲۱]
		تصمیم گیری استراتژیک و هدفمند	[۴۷]، [۴۰]، [۲۹]
	نظارت و کنترل	پایبندی به اصول مدیریتی	[۴۵]، [۲۸]، [۲۵]، [۲۱]
		کنترل اجرایی برنامه ها	[۴۳]، [۲۸]، [۲۲]
		جامعیت بخشی به ارزیابی	[۴۴]، [۲۶]، [۲۱]، [۲۸]
		بازنگری و بازآفرینی	[۴۷]، [۴۳]، [۴۲]
	مدیریت دموکراتیک	همکاری در تدوین برنامه ها	[۲۹]، [۲۸]، [۲۰]
		گروه رهبری متنوع	[۴۶]، [۴۵]، [۲۲]، [۲۱]
گفت و گو محوری		[۲۲]، [۲۱]، [۴۸]	
انعطاف پذیری راهبردی		[۴۵]، [۳۴]، [۲۷]	
رهبری تحول آفرین	رهبری تغییرات	[۴۱]، [۳۱]، [۲۵]، [۲۴]، [۲۷]	
	مدیریت ابتکاری مبتنی بر منابع	[۲۷]، [۳۱]، [۲۸]، [۲۷]، [۴۸]	
	توجه به مزیت های رقابتی پایدار و خلاقانه	[۴۶]، [۴۱]، [۳۸]، [۲۶]، [۲۴]	
مؤلفه های عملکردی	توجه به کارایی و اثربخشی	کیفیت بخشی به برنامه ها	[۲۰]، [۳۰]، [۳۴]، [۴۴]
		مدیریت منابع انسانی	[۲۲]، [۲۴]، [۲۶]، [۳۴]، [۳۷]، [۴۴]، [۲۷]
		تخصیص مناسب منابع	[۲۲]، [۲۵]، [۲۹]، [۲۶]، [۲۷]
		توجه به بهره وری سازمانی	[۳۵]، [۳۷]، [۴۱]، [۴۳]

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۲۲], [۲۶], [۳۴], [۳۸], [۴۳]	تنش خلاقانه	نوآوری کاربردی	
[۲۳], [۲۴], [۳۲], [۳۶]	نوآوری در فرایندهای سازمانی		
[۲۵], [۲۸], [۳۲]	نوآوری فرآورده‌ای		
[۱۹], [۲۴], [۳۶]	برنامه‌ریزی منطبق بر منطق	پویایی و تحرک راهبردی	
[۲۱], [۲۷], [۴۰], [۴۷]	تفکر راهبردی		
[۲۲], [۲۴], [۳۲], [۳۴], [۳۵]	توانمندسازی سازمانی		
[۱۹], [۲۸], [۴۸]	تفکر انتقادی		
[۱۹], [۲۲], [۲۴], [۲۶], [۱۴]	توسعه بخشی کارکنان	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات درون سازمانی	شناسایی منابع و موانع
[۴۵], [۴۷], [۴۹]	توجه به امکانات سازمان		
[۳۱], [۳۵], [۴۰]	نوآوری در جذب نیرو		
[۲۷], [۴۲], [۴۷], [۴۸]	شایسته سالاری در سازمان		
[۲۶], [۳۰], [۳۴]	استفاده از سازوکار پاداش دهی متناسب		
[۳۲], [۳۷], [۴۳]	توجه به نیاز بازار کار	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات برون سازمانی	
[۱۹], [۳۶], [۳۷], [۴۰], [۴۳], [۴۸]	نوآوری در بازاریابی		
[۲۶], [۳۰], [۳۷], [۲۶]	تحلیل محیطی		
[۲۵], [۴۱], [۴۶]	توسعه استراتژی‌های رقابتی		
[۲۰], [۲۴], [۲۸], [۴۳]	جامعیت در برنامه‌ریزی	تناسب ساختاری	مؤلفه‌های ساختاری
[۱۹], [۲۹], [۳۹], [۴۴]	هماهنگی و تنظیم عناصر		

کد منتخب	کد محوری	کد باز	کد مقالات
	مدیریت دانش	توجه به نوآوری فردی و گروهی	[۳۸], [۳۶], [۲۴]
		توجه به توسعه پایدار	[۳۴], [۳۲], [۲۴]
		ایجاد دانش سازمانی	[۳۲], [۲۶], [۲۴], [۲۸]
		توسعه دانش سازمانی	[۲۴], [۳۰], [۲۱], [۴۰], [۴۶]
		ارزیابی دانش سازمانی	[۲۴], [۳۲], [۲۵]
	برنامه ریزی فناورانه	برنامه ریزی فناورانه	[۲۰], [۳۱], [۳۳], [۳۵], [۴۹]
		قابلیت انتقال و کاربرد	[۲۱], [۲۵], [۳۰], [۳۹], [۴۵]
		توجه به تعاملات شبکه‌ای	[۲۲], [۳۳], [۳۵]
		برنامه ریزی چارچوب محور	[۲۰], [۳۹], [۴۲]
		توجه توامان به ارزش‌های فردی و گروهی	[۳۵], [۳۰], [۳۶], [۴۲]
مؤلفه‌های اخلاقی - فرهنگی	استفاده از مفاهیم اخلاق راهبردی	توجه به شایستگی‌های اخلاقی	[۳۰], [۳۳], [۴۲]
		توجه به ارزش‌های اخلاقی - اجرایی	[۲۱], [۲۲], [۴۲]
	توجه به فرهنگ سازمانی	توسعه فرهنگ نوآورانه در سازمان	[۲۵], [۳۲], [۳۵], [۳۷], [۴۱], [۴۵], [۴۷]
		توسعه فرهنگ حمایتی در سازمان	[۲۳], [۲۸], [۳۳], [۳۴]
		نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری	[۲۵], [۲۶], [۳۲], [۴۵]
	برنامه ریزی مسئولانه و پاسخ گو	پاسخگویی اجتماعی	[۳۱], [۳۴], [۳۶], [۳۹]
		مسئولیت پذیری راهبردی	[۲۱], [۳۷], [۴۷]
	ارزیابی کمی و کیفی	جامعیت در ارزیابی	[۲۰], [۲۹], [۳۶], [۴۱]
		ارزیابی نوآوری سازمانی	[۲۵], [۳۲], [۳۵], [۴۸]
	ارزیابی استراتژیک		

کد مقالات	کد باز	کد محوری	کد منتخب
[۴۷], [۴۴], [۲۵], [۲۴]	تدوین شاخص‌های جامع در ارزیابی		
[۳۸], [۲۹], [۲۸], [۱۹]	توجه به تحقق اهداف	باز آفرینی و بازاندیشی برنامه‌ای	
[۳۴], [۲۲]	توانایی مقایسه وضع موجود و مطلوب		
[۲۵], [۲۶], [۴۱]	بازبینی عوامل بیرونی و درونی		

الگوی مفهومی و چارچوب نظری می‌تواند به فهم بهتر فرآیند برنامه‌ریزی کمک کند. لذا می‌توان با تلفیق یافته‌های پیشینه نظری و پژوهشی، مؤلفه‌ها و عامل‌های موجود در ابزار و یافته‌های پژوهشی را در زیرمجموعه ۶ بُعد کلی طبقه‌بندی و تلفیق کرد؛ در نتیجه برای موفق سازی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان باید به فرآیندهای مدیریت و رهبری سازمان، شاخص‌های عملکرد سازمانی، شناسایی موانع و چالش‌های سازمانی، مؤلفه‌های ساختاری، شاخص‌های اخلاقی - فرهنگی موجود در سازمان و ارزیابی استراتژیک در فرآیندهای سازمانی مورد شناسایی قرار گرفت؛ شکل ۱ به‌طور خلاصه عناصر تلفیق یافته الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که آورده شده تمام عناصر برنامه بر یکدیگر اثرگذار هستند و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: الگوی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر نوآوری سازمانی برای توسعه سرمایه انسانی

بحث و نتیجه گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از ضرورت‌های مهم در سازمان‌های امروزی جهت مدیریت منابع انسانی سازمان است رویکردهای متفاوتی جهت برنامه‌ریزی وجود دارد. در این میان شناخت شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوع آوری سازمانی زمینه طراحی الگوهای برنامه‌ریزی نوین را فراهم می‌آورد. با توجه به فرایند و فرآورده‌های سنتز پژوهی در یک نمای کلی ۶ کد منتخب مؤلفه‌های مدیریتی، عملکردی، شناسایی منابع و موانع، مؤلفه‌های ساختاری، مؤلفه‌های اخلاقی - فرهنگی و ارزیابی استراتژیک از مجموعه مؤلفه‌های احصا شده در جدول اول به دست آمد که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

مؤلفه‌های مدیریتی: نقش مدیریت و ابعاد آن به‌عنوان عنصری استراتژیک در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های موفق، دیرزمانی است که مورد توجه جدی پژوهشگران قرار گرفته است. مؤلفه‌های مدیریتی در این پژوهش به ابعاد نظارتی و برنامه‌ای، الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری سازمانی اشاره دارد. از مجموع مؤلفه‌های به‌دست‌آمده کدهای هدف‌گذاری شفاف، نظارت و کنترل، مدیریت دموکراتیک و رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان کدهای محوری مرتبط با مدیریت نام‌گذاری شدند که بر ابعادی همچون تدوین بیانیه مأموریت اولویت‌بندی، تدوین چشم‌انداز مشترک، تصمیم‌گیری استراتژیک و هدفمند، پایبندی به اصول مدیریتی، کنترل اجرایی برنامه‌ها، جامعیت بخشی به ارزیابی، بازنگری و بازآفرینی، همکاری در تدوین برنامه‌ها، گروه رهبری متنوع، گفت‌وگومحوری، انعطاف‌پذیری راهبردی، رهبری تغییرات دلالت دارند. یافته‌های به‌دست‌آمده ذیل عنوان مؤلفه‌های مدیریتی هم‌راستای یافته‌های برخی از پژوهش‌ها است (۲۱، ۲۴، ۲۷، ۳۵).

مؤلفه‌های عملکردی: بعد عملکردی به کارایی و پویایی برنامه برای مواجهه با نیازهای متغیر سازمانی اشاره دارد که با توجه به رویکرد برنامه (رویکرد نوآوری سازمانی) از جمله ابعاد مهم مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری سازمانی است. ذیل این بعد، محورهای کارایی و اثربخشی، نوآوری کاربردی و پویایی و تحرک راهبردی به‌عنوان کدهای محوری شناسایی شدند و مؤلفه‌های کارایی و اثربخشی به کیفیت بخشی، مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی اشاره داشت که با یافته برخی از پژوهش‌ها هم‌راستا است (۲۲، ۳۵، ۳۸). کد محوری دیگر، نوآوری کاربردی است که به ابعاد نوآورانه و کاربردی برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره دارد و کد محوری پویایی و تحرک سازمانی به برنامه‌ریزی منطبق محور، تفکر راهبردی و توانمندسازی سازمانی تأکید دارد که یافته‌های این بخش با مؤلفه‌های احصا شده در برخی پژوهش‌های همخوانی دارد (۳۱، ۳۷، ۴۲).

شناسایی منابع و موانع: از جمله مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک که در اکثر مدل‌ها مورد اشاره و استناد قرار گرفته است شناسایی منابع و موانع سازمانی است که در این پژوهش به دودسته شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات درونی و برون‌سازمانی تقسیم‌شده است. ذیل این محورها، کدهای، توسعه بخشی کارکنان،

توجه به امکانات سازمان، نوآوری در جذب نیرو، شایسته‌سالاری در سازمان، استفاده از سازوکار پاداش - دهی متناسب، توجه به نیاز بازار کار، نوآوری در بازار سازی، تحلیل محیطی، توسعه استراتژی‌های رقابتی قرار گرفتند. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های برخی پژوهش‌ها هم‌راستا است (۳۹،۴۱،۴۶).

مؤلفه‌های ساختاری: بعد ساختار در مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد نوآوری سازمانی بر ویژگی‌های ساختاری برنامه‌ریزی می‌پردازد و ویژگی‌های یک برنامه مطلوب از حیث ساختار را مورد بررسی قرار می‌دهد. محور تناسب ساختاری به ابعاد تناسبی و هماهنگی بخش‌های مختلف برنامه؛ محور مدیریت دانش، به ایجاد، توسعه و ارزیابی دانش سازمانی و محور فناوریانه به برنامه‌ریزی فناوریانه، قابلیت کاربرد و تعاملات شبکه‌ای اشاره دارد. مؤلفه‌ای این بعد عبارتند از: تناسب ساختاری، مدیریت دانش و فناوریانه بودن دسته‌بندی شد و بر مؤلفه‌هایی همچون جامعیت در برنامه‌ریزی، هماهنگی و تنظیم عناصر، توجه به نوآوری فردی و گروهی، توجه به توسعه پایدار، ایجاد دانش سازمانی، توسعه دانش سازمانی، ارزیابی دانش سازمانی، برنامه‌ریزی فناوریانه، قابلیت انتقال و کاربرد، توجه به تعاملات شبکه‌ای تأکید دارد. یافته‌های این بخش با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها هم‌راستا است (۳۴،۳۹،۴۳،۴۶).

مؤلفه‌های اخلاقی - فرهنگی: این بعد از ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک بر تناسب برنامه با اقتضات فرهنگی و توجه به موازین اخلاقی و ارزشی جوامع اشاره دارد که در ۴ محور توجه به ارزش‌ها، استفاده از مفاهیم اخلاق راهبردی، توجه به فرهنگ سازمانی و برنامه‌ریزی مسئولانه و پاسخگو با مؤلفه‌هایی همچون برنامه‌ریزی چارچوب محور، توجه توأمان به ارزش‌های فردی و گروهی، توجه به شایستگی‌های اخلاقی، توجه به ارزش‌های اخلاقی - اجرایی، توسعه فرهنگ نوآورانه در سازمان، توسعه فرهنگ حمایتی در سازمان، نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، پاسخگویی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری راهبردی شناخته شدند. یافته‌های این بخش از پژوهش و مؤلفه‌های اشاره‌شده در آن با برخی پژوهش‌های هم‌راستا است (۲۹،۳۱،۴۳،۴۷).

ارزیابی استراتژیک: ارزیابی استراتژیک و فرآیند کنترل، متضمن اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک است؛ بنابراین این قسمت از فرآیند استراتژی را باید به‌عنوان یک عنصر ضروری در حفظ سازمان در مسیر موفقیت در نظر گرفت. ارزیابی و کنترل استراتژیک به بررسی هماهنگی تصمیمات با استراتژی‌ها و بخش‌های مختلف برنامه کمک می‌کند. در طی این ارزیابی حجم زیادی از اطلاعات و تجربه برای استراتژیست و برنامه‌ریز فراهم می‌شود که می‌تواند در برنامه‌ریزی جدید استراتژیک به کار آید. محورهای این بعد مشتمل بر ارزیابی کمی و کیفی و بازآفرینی و بازاندیشی برنامه‌ای است. مؤلفه‌های احصا شده در این محورها شامل جامعیت در ارزیابی، ارزیابی نوآوری سازمانی، تدوین شاخص‌های جامع در ارزیابی، توجه به تحقق اهداف، توانایی مقایسه وضع موجود و مطلوب، بازبینی عوامل بیرونی و درونی است که با یافته‌های برخی پژوهش‌ها هم‌راستا است (۲۳،۲۶،۲۹،۳۸). برنامه‌ریزی سازمانی و توجه به نوآوری نقش

مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد. از این رو توجه به رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی سازمانی زمینه تحول در سازمان را به وجود می‌آورد. از این رو با توجه به یافته‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به مؤلفه‌های مدیریتی پیشنهاد می‌شود به رویکردهای دموکراتیک در مدیریت منابع انسانی سازمان توجه شود.
- با توجه به رویکردهای خلاقانه در نوآوری سازمانی چون تنش خلاقانه پیشنهاد می‌شود در مدیریت سازمانی و استراتژی‌های برنامه‌ریزی به خلاقیت سازمانی تأکید شود.
- با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در برنامه‌ریزی کلان سازمانی، پیشنهاد می‌شود به زمینه‌های فرهنگی موجود در سازمان توجه گردد.
- با توجه به مدیریت دانش در برنامه‌ریزی سازمانی پیشنهاد می‌شود به چرخه مدیریت دانش سازمانی توجه شود.

منابع

- 1- Bagheri, M. A., & Del Pasand, J. (2008). Designing and compiling a strategic planning model in mission-oriented universities; Subject of study: Department of Education of Imam Sadegh University (AS), Strategic Management Thought Journal, 2(1), 125-138.
- 2- Yemeni Dozi Sarkhabi, M., & Salehi, M. (2014). From strategic planning to adaptive design in university, Iranian Journal of Higher Education, 6(3), 12-35.
- 3- Safari, S.; Safari, I.; Sarmadi, M. R., Faraj Elahi, M. (2018). Strategic planning of distance education in Payam Noor University. Iran Higher Education, 9 (3), 89-115.
- 4- Eskandari, M.; Mohammadabadi, J. and Valeh, M. (2017). Strategic planning of Sarayan city development with SWOT and QSPM model, South Khorasan Police Science Quarterly, 6(1), 36-52.
- 5- Arab Mish Mast, J., Khalkhali, A. (2018). Investigating the mediating role of organizational innovation in the relationship between strategic planning and strategic flexibility with the performance of organizations, National Conference of New and Creative Thoughts in Management, Accounting, Legal and Social Studies, Urmia.
- 6- Nemati, Z.; Khashai, V., and Dehghanan, H. (2016). An introduction to the effective factors in the success of strategic planning from the perspective of

- open innovation in consulting service companies. *Innovation and creativity in humanities*, 5(3), 59-82.
- 7- Safai Shaygan, F., Farzam Far, S. (2020). Investigating the impact of organizational innovation on technological innovation capability and the performance of manufacturing companies in the industrial city of Kermanshah with an interpretive structural modeling approach. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 132-153.
 - 8- Imani, o.; Gaskeri, R., Qetani, A. (2015). The effect of internal marketing on employee performance: the mediating effect of organizational innovation in subordinate offices of Aghajari Oil and Gas Exploitation Company, *Business Management Quarterly*, 7(24), 315-338.
 - 9- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*.
 - 10- Rahim Nia, F., and Sajjad, A. (2015). The impact of strategic orientations on the performance of companies based in Khorasan Science and Technology Park through organizational innovation, *Journal of Innovation Management*, 4(2), 114-87.
 - 11- Kamaşak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*.
 - 12- Sehat, S.; Mazloumi, N., Fakhimi Mohammadpour, H. (2014). The relationship between organizational innovation and competitive advantage in insurance companies. *Insurance Research Journal*, 4(2), 1-3.
 - 13- Hoyda, R.; Jamshidian, A. R., and Mokhtari Far, H. E. (2011). The relationship between organizational socialization and organizational commitment among secondary school teachers in Hamedan city.
 - 14- Abdullahi, F., and Hosseini Sadr, M. J. (2019). The role of pragmatic and transformational leadership on organizational innovation, *Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 13(4), 21-45.
 - 15- Cooper, H., & Hedges, L. V. (2009). Research Synthesis as a scientific process. In H. Cooper, L. V. Hedges, and J. C. Valentine (eds.), *The Handbook of Research synthesis and meta-Analysis* (pp. 3-16). US: Russell Sage.
 - 16- Prashar A. (2015). Assessing the flipped classroom in operations management: A pilot study. *Journal of Education for Business*, 90(3), 126-38.
 - 17- Moffett, J. (2015). Twelve tips for “flipping” the classroom. *Medical Teacher*, 37(4), 331-336.

- 18- Hamtian, H., Adalat Noor, S. (2016). Designing a strategic planning model in Tehran Aria Petro Company. *Specialized journal of progress and excellence research*, 1(1), 18-33.
- 19- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102-136.
- 20- Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., & Muñoz, C. A. (2022). Political determinants in the strategic planning formulation of smart initiatives. *Government Information Quarterly*, 101776.
- 21- Krier, L. (2022). A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 10(25), 103-127.
- 22- Lingua, V., & Caruso, E. (2022). Futures Literacy as a reading key for strategic spatial planning: A community learning process for defining shared futures in the Ombrone River Agreement. *Futures*, 140, 102-135.
- 23- Hossu, C. A., Oliveira, E., & Niță, A. (2022). Streamline democratic values in planning systems: A study of participatory practices in European strategic spatial planning. *Habitat International*, 129, 102-115.
- 24- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209.
- 25- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100-132.
- 26- Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392-402.
- 27- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821.
- 28- Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149-161.

- 29- Jiang, S., Yang, J., Yu, M., Lin, H., Li, C., & Doty, H. (2022). Strategic conformity, organizational learning ambidexterity, and corporate innovation performance: An inverted U-shaped curve?. *Journal of Business Research*, 149, 424-433.
- 30- Trzeciak, M., Kopec, T. P., & Kwilinski, A. (2022). Constructs of Project Programme Management Supporting Open Innovation at the Strategic Level of the Organisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 58-69.
- 31- Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational Strategic Intuition for High Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 117-130.
- 32- Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: the moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 133, 183-193.
- 33- Kamariotou, V., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2021). Strategic planning for virtual exhibitions and visitors' experience: A multidisciplinary approach for museums in the digital age. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 21, e00183.
- 34- Ledda, A., Di Cesare, E. A., Satta, G., Cocco, G., & De Montis, A. (2021). Integrating adaptation to climate change in regional plans and programmes: The role of strategic environmental assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 91, 106-155.
- 35- Borchers, N. S., & Enke, N. (2021). Managing strategic influencer communication: A systematic overview on emerging planning, organization, and controlling routines. *Public Relations Review*, 47(3), 102-141.
- 36- Setyowati, E., & Kurniawan Subagja, I. (2020). The Role of Knowledge Management and Employee Competency Towards Organization Performance with Innovation as a Mediating Variables in Local water Company (PDAM) Ketapang Regency West Kalimantan. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2),45-61.
- 37- Ullah, I., Mirza, B., Kashif, A. R., & Abbas, F. (2019). Examination of knowledge management and market orientation, innovation and organizational performance: Insights from telecom sector of Pakistan. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 11(4), 522-551.

- 38- Hess, C. B., Parkes, J., Qureshi, B. M., Ghalibafian, M., Abbasi, A. N., Anacak, Y., & Hopkins, K. I. (2019). The Pediatric Radiation Oncology Society Working Group on Low-and Middle-Income Countries (PROS-LMIC) Strategic Plan to Advance Care, Education, and Research. *International Journal of Radiation Oncology, Biology, Physics*, 105(4), 913-921.
- 39- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.
- 40- Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational culture and behavior: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 86-101). IGI Global.
- 41- Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- 42- Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 158-196.
- 43- Bontempo, P. C., Moscardini, S. B., & Salles, J. A. A. (2015). Comparative analysis between the institutional development plan and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais–Brazil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2962-2966.
- 44- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The application strategic planning and balance scorecard modelling in enhance of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.
- 45- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120.
- 46- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5), 1073-1085.

- 47- De Felice, F., & Petrillo, A. (2013). Key success factors for organizational innovation in the fashion industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(Godište 2013), 5-27.
- 48- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- 49- Akyel, N., KorkusuzPolat, T., & Arslankay, S. (2012). Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 66-72.

