



Presentation of the Conceptual Model of the Organization's Strategic Guiding Elements

Ehsan Rahimi¹ , Morteza Soltani²

1. Member of the Scientific Faculty of the Research Institute of Islamic Sciences and Culture, Qom (Corresponding Author).

erahimikh@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi School of Tehran University, Qom, Iran.

mortezasoltanee@ut.ac.ir

Received: 2024/09/01; Accepted: 2024/11/07

Extended Abstract

Introduction and objectives: One of the aspects of ambiguity and lack of clarity of strategic documents of organizations is ambiguity, confusion of meaning or overlaps in the explanation of some guiding elements of the organization included in it, such as vision, existential philosophy, mission, policy, strategy, Goals and etc. which is caused by the lack of accurate understanding of the concept of each of these elements and their relationship with each other. This causes in drafting the strategic document, for example, what is actually policy as strategy, what is actually mission as vision, what is actually strategy as a goal, etc. it is stated that this confusion of meanings and concepts and their connections with each other causes the organization to experience ambiguity and confusion in the implementation and evaluation phase. The purpose of this research is to provide a conceptual model of the strategic elements that guide the organization. Therefore, the main question of this research is, "What is the relationship pattern of the organization's guiding elements with each other?" This question can be divided into two sub-questions, which are:

- 1- What are the strategic elements that guide the organization?
- 2- How are these elements related to each other?

The purpose of this research is not to present a model or explain a process for management or strategic planning but rather to develop a novel conceptual model that can clarify the conceptual distinction of the mentioned elements and also the communication model between them, the thoughts of scientists, researchers, and strategic managers, to help in the field of planning and compiling strategic documents of organizations.

Method: In terms of the research philosophy, the present research is influenced by interpretivism; in terms of the logic of the research, it is interrogative because it has been deriving a new framework, pattern, theory, model, or concept from a set of data. The orientation of this research is of a fundamental type, which is to create or discover a new pattern.





Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

The nature of this research is qualitative because it seeks to understand and find the phenomenon and its related meanings. It is library research because it deals with written documents, including books and articles, and receives data from written records. The purpose of this research is to explain why it is looking for the type of communication between the components of the phenomenon. Finally, the strategy of this research is document analysis. To understand the "reliability" of the research, four general criteria for trustworthiness proposed by Lincoln and Guba such as *Credibility*, *Dependability*, *Confirmability*, and *Transferability* have been used. Finally, to increase the reliability of the results of this research based on the above four criteria, the mentioned model was also presented in the form of a promotional chair and was exposed to the criticism and opinions of experts. Then, by taking advantage of the experts' considerations, the sophistication and richness of the research findings were added.

Findings: In this model, the basis and reason for existence are proposed under the title of existential philosophy, which is the origin of the organization's missions on the one hand, it is considered to provide the background and the main substance of the organization's vision and the other hand. Also, in this model, the identity, principles, and values of the organization determine the identity and personality of the organization in distinction from its peers and the limitations and beliefs of the organization, which are the origin of the organization's approaches and provide the form and structure of the determining elements of the organization. Therefore, it can be said that the vision of the organization means the possible, desirable, and ambitious goal of the organization in terms of material and content based on the existential philosophy of the organization, and in terms of form and framework, it is influenced by the identity, values, and principles of the organization.

In the presented model, the mission means the current special task and the job of the employees of the organization in such a way that if the organization is asked what it is currently doing? The answer will be the mission of the organization. This concept comes from the philosophy of the existence of the organization, which on the one hand is the origin of the organization's activities and on the other hand, is the material cause of the formation of the organization's strategy. In this model, the approach of the organization means the attitude and the perspective of looking at the mission and the way of entering into its implementation, which is both the origin of the formation of the organization's policies and the supplier of the form and structure of the organization's strategy. Finally, the organization's strategy, which means the direction of the organization's movement toward the vision, provides its material cause from the mission, its formal cause from the organization's approach, its ultimate cause from the organization's vision, and its active cause from the organization's competitive advantages.

The organization's missions are broken down in the form of macro activities, and the organization's strategies are also manifested in the form of short-term and medium-term goals of the organization, which are realized in the form of the organization's plans. The organization's approaches are also determined in the form of the organization's policies, which specify the guidelines for the implementation of programs. Therefore, it can be said that the material cause of the organization's plans is the organization's activities; the policies of the organization determine the forms and framework of the implementation of the organization's plans and the purpose of the organization's plans is to realize the organization's strategies.



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

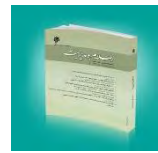
Discussion and conclusion: The main concern of this research was the differences and ambiguities that existed in the scientific community and strategic management activists around the guiding elements of the organization. These differences included both the definition and differentiation of these elements from each other and the way they relate to each other, which was not discussed in the background and literature on the subject. Therefore, the innovation of this research was to provide a model of the guiding elements of the organization to distinguish them from each other and to find out how they are related to each other. This innovation creates mental coherence for researchers and managers.

Conflict of interest: There is no conflict of interest in writing this article.

Keywords: Strategic Document, Strategic Management, Strategic Planning, Organization, Mission Statement.

Cite this article: Ehsan Rahimi & Morteza Soltani. (2024), "Presentation of the Conceptual Model of the Organization's Strategic Guiding Elements,, Studeis of Religion, Spiritualiti & Management, 11(21): 39-59.





ارائه الگوی مفهومی عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان

احسان رحیمی خورزوقی^۱، مرتضی سلطانی^۲

۱. عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران (نویسنده مسئول).

erahimikh@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

mortezasoltanee@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۷

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: یکی از جنبه‌های ابهام و عدم وضوح اسناد راهبردی سازمان‌ها، ابهام، خلط معنا یا همپوشانی‌هایی است در تبیین برخی عناصر جهت‌دهنده سازمان مندرج در آن، همچون چشم‌انداز، فلسفه وجودی، مأموریت، سیاست، راهبرد، اهداف و ... بوده که ناشی از عدم درک دقیق مفهوم هر یک از این عناصر و ارتباط آن‌ها با یکدیگر می‌باشد. این امر باعث می‌شود که در تدوین سند راهبردی، مثلاً آنچه در واقع سیاست است به عنوان راهبرد، آنچه در واقع مأموریت است به عنوان چشم‌انداز، آنچه در واقع راهبرد است به عنوان هدف یا ... بیان می‌گردد که این خلط معانی و مفاهیم و ارتباطات آن‌ها با یکدیگر موجب می‌شود که سازمان در مرحله اجرا و ارزیابی دچار ابهام و سردرگمی گردد. هدف این پژوهش ارائه الگوی مفهومی عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان است. بنابراین سؤال اصلی این پژوهش آن است که «الگوی ارتباط عناصر جهت‌دهنده سازمان با یکدیگر چیست؟» که این سؤال را به دو سؤال فرعی می‌توان تجزیه نمود که عبارتند از:

۱- عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان چیست؟

۲- ارتباط این عناصر با یکدیگر چگونه است؟

هدف این پژوهش ارائه یک مدل یا تبیین فرایندی برای مدیریت یا برنامه‌ریزی راهبردی نیست بلکه الگوی مفهومی بدیعی است که می‌تواند از رهگذر شفاف نمودن تمایز مفهومی عناصر مذکور و نیز الگوی ارتباطی میان آن‌ها، اندیشه دانشمندان، محققان و مدیران راهبردی را در حوزه برنامه‌ریزی و تدوین اسناد راهبردی سازمان‌ها یاری نماید.

روش: تحقیق حاضر به لحاظ فلسفه پژوهش متأثر از پارادایم تفسیرگرایی است؛ به لحاظ منطق پژوهش، استفهامی است چرا که به استنباط یک چهارچوب، الگو، نظریه، مدل یا مفهوم جدید از مجموعه‌ای از داده‌ها پرداخته است. جهت‌گیری این پژوهش از نوع بنیادی با هدف ایجاد یا کشف یک الگوی جدید است. صبغه‌ی این پژوهش کیفی است چرا که به دنبال فهم و درک و کشف پدیده و معانی مرتبط با آن است. نوع این پژوهش کتابخانه‌ای است چرا که با اسناد و مدارک مکتوب اعم از کتاب و مقاله سرو کار داشته و داده‌های خود را از مکتوبات دریافت کرده است. هدف این پژوهش تبیین است چرا که به دنبال نوع ارتباطات اجزای پدیده با یکدیگر است. در نهایت راهبرد این پژوهش تحلیل اسنادی است. برای فهم «اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد» پژوهش از معیارهای چهارگانه مطرح شده توسط لینکلن و گوبا چون امکان اعتبار، تأییدپذیری، اطمینان‌پذیری و انتقال‌پذیری استفاده شده است. در نهایت نیز به جهت افزایش اعتمادپذیری نتایج این پژوهش بر اساس معیارهای چهارگانه فوق، الگوی مذکور در قالب یک کرسی ترویجی نیز ارائه گردید و در معرض نقد و نظر خبرگان نیز قرار گرفت و با بهره‌گیری از ملاحظات تخصصی ایشان بر اتقان و غنای یافته‌های پژوهش افزوده شد.





نوع مقاله: پژوهشی

یافته‌ها: در این الگو، اساس و دلیل وجودی تحت عنوان فلسفه وجودی مطرح می‌شود که از یک سو منشاء مأموریت‌های سازمان بوده و از سوی دیگر تأمین‌کننده زمینه و ماده اصلی چشم‌انداز سازمان به حساب می‌آید. همچنین در این الگو، هویت، اصول و ارزش‌های سازمان، تعیین‌کننده کیستی و شخصیت سازمان در تمایز با هم‌نوعان خود و قیود و معتقدات سازمان عنوان گردیده است که از سویی منشاء رویکردهای سازمان بوده و از سوی دیگر تأمین‌کننده قالب و صورت چشم‌انداز و تعیین‌بخش آن است. بنابراین می‌توان گفت چشم‌انداز سازمان به معنای غایت ممکن، مطلوب و بلندپروازانه سازمان از لحاظ ماده و محتوا مبتنی بر فلسفه وجودی سازمان و از لحاظ صورت و چارچوب، متأثر از هویت، ارزش‌ها و اصول سازمان است.

در الگوی ارائه شده، مأموریت به معنای کارویژه‌ی فعلی و شغل شاغل سازمان است به نحوی که اگر از سازمان پرسیده شود که هم اکنون به چه امری مشغول است؟ پاسخ آن، همان مأموریت سازمان خواهد بود. این مفهوم از دل فلسفه وجودی سازمان بر می‌آید که از سویی منشاء فعالیت‌های سازمان و از سوی دیگر، علت مادی شکل‌گیری راهبرد سازمان است. در این الگو، رویکرد سازمان به معنای زاویه و منظر نگاه به مأموریت و نوع ورود آن به انجام آن است که از سویی منشاء شکل‌گیری سیاست‌های سازمان و از سوی دیگر تأمین‌کننده صورت و قالب راهبرد سازمان است. نهایتاً راهبرد سازمان که به معنای مسیر حرکت سازمان به سمت چشم‌انداز است، علت مادی خود را از مأموریت، علت صوری خود را از رویکرد سازمان، علت غایی خود را از چشم‌انداز سازمان و علت فاعلی خود را از مزیت‌های رقابتی سازمان تأمین می‌کند.

مأموریت‌های سازمان در قالب کلان فعالیت‌ها خرد می‌شوند و راهبردهای سازمان نیز در قالب اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت سازمان تجلی می‌یابند که تحققشان در قالب برنامه‌های سازمان است. رویکردهای سازمان نیز در قالب سیاست‌های سازمان تعیین می‌یابند که خطوط راهنمای اجرای برنامه‌ها را مشخص می‌نمایند. از این رو می‌توان گفت علت مادی برنامه‌های سازمان، فعالیت‌های سازمان هستند؛ سیاست‌های سازمان، قالب و چارچوب اجرای برنامه‌های سازمان را تعیین می‌کنند و غایت وجودی برنامه‌های سازمان نیز تحقق راهبردهای سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری: دغدغه اصلی این پژوهش، اختلافات و ابهاماتی بود که در جامعه علمی و کنشگران مدیریت راهبردی پیرامون عناصر جهت‌دهنده سازمان وجود داشت؛ این اختلافات هم شامل تعریف و تمایز این عناصر از یکدیگر و هم نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر بود که در پیشینه و ادبیات موضوع بدان پرداخته نشده بود. لذا نوآوری این پژوهش آن بود که الگویی از عناصر جهت‌دهنده سازمان را ارائه دهد تا هم تمایز آن‌ها از یکدیگر مشخص شود و هم نحوه ارتباطی که با یکدیگر پیدا می‌نمایند معلوم گردد. این نوآوری، عامل ایجاد انسجام ذهنی برای محققان و مدیران راهبردی در مطالعات و برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان خواهد بود. می‌توان گفت که عنصر محوری و ثقل این الگو، راهبرد است که یکپارچه‌کننده منابع و امکانات سازمان و انسجام بخش فعالیت‌های مختلف سازمان می‌باشد. در نتیجه، آن تصمیم و اقدام کلانی که در سازمان، وحدت‌بخش و متأثرکننده همه امکانات و فعالیت‌های سازمان نباشد، راهبرد نیست ولو اینکه ثمرات مثبتی برای سازمان داشته باشد. اگر آن تصمیم یا اقدام کلان در عرض سایر اقدامات کلان سازمان نگریسته شود و بدان پرداخته شود این اقدام کلان در واقع نوعی مأموریت علی حده برای سازمان است نه راهبرد؛ چرا که راهبرد، خارج از مأموریت‌های سازمان نیست و در قالب انجام مأموریت‌های سازمان محقق می‌شود چون نحوه‌ای از انجام مأموریت‌های سازمان است. اما اگر اقدام فارغ از مأموریت‌های سازمان و در عرض آن‌ها انجام شود پس می‌توان گفت مأموریت جدیدی به سازمان اضافه شده است و راهبردی اتخاذ نشده است. ذکر این ملاحظه به دلیل آسیبی بود که معمولاً سازمان‌ها در تدوین و اجرای راهبردهای خود با آن مواجه می‌شوند و آن این است که آن تصمیم و اقدام کلانی که تدوین شده، در عمل، یکپارچه‌کننده و انسجام‌بخش و حاکم بر سایر فعالیت‌های سازمان نیست و نوعی نگاه استقلالی و ممایز از سایر فعالیت‌های سازمان به آن وجود دارد.

تعارض منافع: در نگارش این مقاله هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

واژگان کلیدی: سند راهبردی، مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان، بیانیه مأموریت.

استناد: احسان رحیمی خورزوقی، مرتضی سلطانی (۱۴۰۳)، «ارائه الگوی مفهومی عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان»، *مجله مطالعات دین، معنویت و مدیریت*، ۱۱(۲۱): ۳۹-۵۹.

۱. مقدمه

سازمان‌ها به دلیل آنکه با تغییرات و تحولات زیادی مواجه‌اند و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و مدیریت کنند که در محیط رقابتی، رشد و تداوم حیات داشته باشند، ناچار به بهره‌گیری از مکانیسم مدیریت راهبردی هستند (بیک‌زاد و سلطانی، ۱۴۰۱). مدیریت راهبردی، فرآیندی پویا از صورت‌بندی، اجرا، ارزیابی و کنترل راهبرد است (میترا،^۱ ۲۰۲۱). مدیریت راهبردی واکنش مدیران به محدودیت‌ها و فرصت‌های محیط عمومی فعالیت سازمان‌هاست (اشمیت و وال،^۲ ۲۰۲۲). گام اول و مبنای تحقق مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی، تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیماتی اساسی و بنیادی است که فعالیت‌های سازمان را جهت آماده‌سازی، تنظیم رفتارها در موقعیت‌های متفاوت، آماده می‌کند. با برنامه‌ریزی راهبردی آینده سازمان یا مجموعه برنامه‌ریزی خواهد شد که به صورت یک سند راهبردی برای سازمان تدوین می‌شود. این سند شامل مؤلفه‌هایی هست که حرکت سازمان در محیط را جهت‌دهی می‌کنند؛ مواردی همچون مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و... خروجی برنامه‌ریزی راهبردی بوده و نقش مهمی در این فرآیند دارند (دیوید،^۳ ۱۹۸۴ و استپل و بلک،^۴ ۱۹۸۴).

سند راهبردی، متمایزکننده سازمان از انواع مشابه خود (پیرس،^۵ ۱۹۸۲) بیانگر «دلیل وجود» یک سازمان و جزء جدایی‌ناپذیر فرآیند مدیریت راهبردی است. در این سند همچنین، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول و اولویت‌ها، راهبردها، رویکردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها و تکالیف کاری سازمان مشخص بوده که نقطه عزیمتی برای طراحی مشاغل و ساختارهای سازمان است (کوکران و دیگران،^۶ ۲۰۰۸) و می‌تواند تأثیرات معناداری بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد (پیرسی و مورگان،^۷ ۱۹۹۴؛ بارت و باتز،^۸ ۱۹۹۸؛ بونتز و تگر،^۹ ۲۰۰۱؛ اتریل و دیگران،^{۱۰} ۲۰۰۵؛ وندیک و دیگران،^{۱۱} ۲۰۰۷). مولان^{۱۲} (۲۰۰۲) استدلال کرد که سند راهبردی، نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌های بلندمدت خود را توسعه دهند، بلکه به سازمان‌ها در مدیریت عملیات روزانه خود نیز کمک می‌کنند و چارچوب شفاف و روشنی را برای ارزیابی سازمان‌ها فراهم می‌کند (ماتیکا و دیگران،^{۱۳} ۱۹۹۳).

سند راهبردی موجب ایجاد اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، اختصاص منابع و انگیزش کارکنان می‌شود (رضایی، ۱۳۹۴) و به سازمان‌ها نیز این امکان را می‌دهد که تصویری کلی از آنچه باید انجام شود به دست آورند (شاکری، ۱۴۰۱). سند راهبردی سازمان دارای ویژگی‌هایی می‌باشد که تأثیر هرکدام از این ویژگی‌ها بر عملکرد سازمان می‌تواند متفاوت باشد. در واقع، این ویژگی‌هاست که قدرت آن سند و تأثیر آن بر عملکرد را شکل می‌دهد (فوربس و سینا،^{۱۴} ۲۰۰۶). پژوهش‌ها راجع به اسناد راهبردی سازمان‌ها و مؤلفه‌هایی همچون بیانیه مأموریت، بیانیه چشم‌انداز، بیانیه ارزش‌ها و... از اوایل دهه ۱۹۷۰ شروع شده و گسترش یافته است و هم در ادبیات و هم در فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها جایگاهی کلیدی داشته است؛ اما در تحقیقات انجام‌شده، اختلاف قابل ملاحظه‌ای درباره مختصات آن مشاهده شده است. بیشتر پژوهشگران بر این موضوع توافق نظر دارند که سند راهبردی، بیش از اینکه به بیان جزئیات خاص بپردازد، باید به بیان گرایش‌ها

-
1. Mitra
 2. Schmidt & Walle
 3. David
 4. Staples & Black
 5. Pearce
 6. Cochran et al
 7. Piercy & Morgan
 8. Bart & Baetz
 9. Bontis & Tagger
 10. Atrill et al
 11. Vandijck et al
 12. Mullane
 13. Matejka et al
 14. Forbes & Seena

و چشم‌انداز سازمان پردازد (شاکری، ۱۴۰۱). به این ترتیب، باید اطمینان حاصل شود که سند راهبردی شامل تمام اجزا و ویژگی‌های اساسی است (کوکران و دیگران، ۲۰۰۸).

یکی از جنبه‌های ابهام و عدم وضوح اسناد راهبردی سازمان‌ها، ابهام، خلط معنا یا همپوشانی‌هایی است که در تبیین برخی عناصر جهت‌دهنده سازمان مندرج در آن همچون چشم‌انداز، فلسفه وجودی، مأموریت، سیاست، راهبرد، اهداف و... وجود دارد که ناشی از عدم درک دقیق مفهوم هریک از این عناصر و ارتباط آنها با یکدیگر می‌باشد. این امر باعث می‌شود که در تدوین سند راهبردی، مثلاً، آنچه در واقع، سیاست است به عنوان راهبرد، آنچه در واقع مأموریت است، به عنوان چشم‌انداز، آنچه در واقع راهبرد است، به عنوان هدف یا... بیان شود که این خلط معانی و مفاهیم و ارتباطات آنها با یکدیگر موجب می‌شود که سازمان در مرحله اجرا و ارزیابی دچار ابهام و سردرگمی شود. هدف این پژوهش ارائه الگوی مفهومی عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان است. بنابراین سؤال اصلی این پژوهش آن است که «الگوی ارتباط عناصر جهت‌دهنده سازمان با یکدیگر چیست» که این سؤال را به دو سؤال فرعی می‌توان تجزیه نمود که عبارت‌اند از:

۱. عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان چیست؟

۲. ارتباط این عناصر با یکدیگر چگونه است؟

هدف این پژوهش ارائه یک مدل یا تبیین فرایندی برای مدیریت یا برنامه‌ریزی راهبردی نیست؛ بلکه ارائه الگوی مفهومی بدیعی است که می‌تواند از رهگذر شفاف نمودن تمایز مفهومی عناصر یادشده و نیز الگوی ارتباطی میان آنها، اندیشه دانشمندان، پژوهشگران و مدیران راهبردی را در حوزه برنامه‌ریزی و تدوین اسناد راهبردی سازمان‌ها یاری نماید.

۲. پیشینه بحث

پژوهش‌های مروری خارجی در ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مطالعات انجام‌شده در ۳۰ سال اخیر در این زمینه بیشتر جهت‌گیری عملی داشته که در چهار موضوع قابل طبقه‌بندی است:

۱. تدوین بیانیه مأموریت؛

۲. اجزای بیانیه مأموریت؛

۳. تأثیر مأموریت بر کارکنان؛

۴. تأثیر مأموریت بر عملکرد سازمانی.

مرور پیشینه تحقیقات انجام‌شده نشان می‌دهد که توسعه نظری در این زمینه بسیار محدود بوده است (آلگر و دیگران، ۲۰۱۸). همچنین، در تحقیقات انجام‌شده، اختلاف قابل ملاحظه‌ای درباره تدوین سند راهبردی مشاهده شده است (فرد و دسمیت، ۱۹۸۹). به‌دیگر سخن، نه تنها راه منحصر به فردی برای تعریف یا ایجاد سند راهبردی وجود ندارد، بلکه هیچ توافقی در مورد اجزای آن وجود ندارد (دراکر، ۱۹۷۴؛ پیرس و دیوید، ۱۹۸۷؛ بارت، ۱۹۹۷؛ دیوید، ۲۰۰۵).

در تحقیقات داخلی نیز پژوهش‌هایی که راجع به سند راهبردی انجام شده به‌طور عمده، با کلیدواژه بیانیه مأموریت و ارتباط آن با عملکرد سازمان بوده است. ناصحی فر و پورحسینی (۱۳۸۷) با مطالعه تطبیقی اجزای بیانیه مأموریت شرکت‌های فناوری اطلاعات داخلی و خارجی ۲۲ عنصر را در تدوین بیانیه مأموریت شناسایی نموده‌اند که ۹ عنصر را به‌عنوان مهم‌ترین عناصر در ارتباط با عملکرد سازمان معرفی نموده‌اند. حقیقی و همکاران (۱۳۸۹) با بهره‌گیری از روش‌های کمی آماری رابطه بین ویژگی‌های بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی شرکت‌های فعال در

1. Cochran et al

2. Alegre et al

3. Fred & Desmidt

4. Drucker

5. Pearce & David

6. Batr

7. David

عرصه صنایع غذایی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مؤثرترین ویژگی بیانیه مأموریت در عملکرد سازمان انعطاف‌پذیر بودن آن است. رضوانی و اکبرزاده (۱۳۸۹) با تحلیل محتوای بیانیه مأموریت ۱۰۰ شرکت صنعتی و خدماتی برتر ایران به مقایسه کیفیت آنها پرداختند. شفیع نیک‌آبادی و کرباسی خیر (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تطبیقی متن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت شرکت‌های برتر و شرکت‌های ایرانی در صنایع غذایی پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌های خارجی بر مفاهیمی از قبیل توجه به مشتریان و ایجاد یک تصویر بهتر از سازمان تأکید دارند؛ درحالی‌که شرکت‌های ایرانی بیشتر بر محصول، توسعه و کلی‌گویی تمرکز دارند. جهرمی (۱۳۹۶) به تحلیل محتوای بیانیه مأموریت دانشگاه‌های برتر ایران و جهان پرداخته و چنین نتیجه گرفته است که در نگارش بیانیه مأموریت، تفاوت معناداری میان دانشگاه‌های برتر داخلی و خارجی، در مواردی همچون در نظر گرفتن نقش دولت، رضایت دانشجویان، هدف کنترلی و انگیزه بخشی بیانیه مأموریت وجود دارد. سرانجام، شاکری (۱۴۰۱) با هدف یافتن یک مدل برای تدوین بیانیه مأموریت سازمان‌ها با بررسی ادبیات موضوع سعی نموده است تا مجموعه‌ای از عناصر را برای تدوین بیانیه مأموریت پیشنهاد کند.

هریک از تحقیقات پیش‌گفته گرچه به عناصر سند راهبردی اشاره نموده‌اند، اما به نوع ارتباطی اشاره‌ای نکرده‌اند که این اجزا با هم داشته و نوع تأثیر و تأثراتی که بر هم دارند. این درحالی است که ارتباط معنادار عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان با یکدیگر امری شایان توجه بوده که نوع این ارتباط و منطق تأثیر و تأثرات آن عناصر بر یکدیگر تاکنون تبیین نشده است. از این رو، تحقیق حاضر در راستای تبیین مفهوم و ارتباط عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان با یکدیگر سعی در ارائه الگوی مفهومی نموده است.

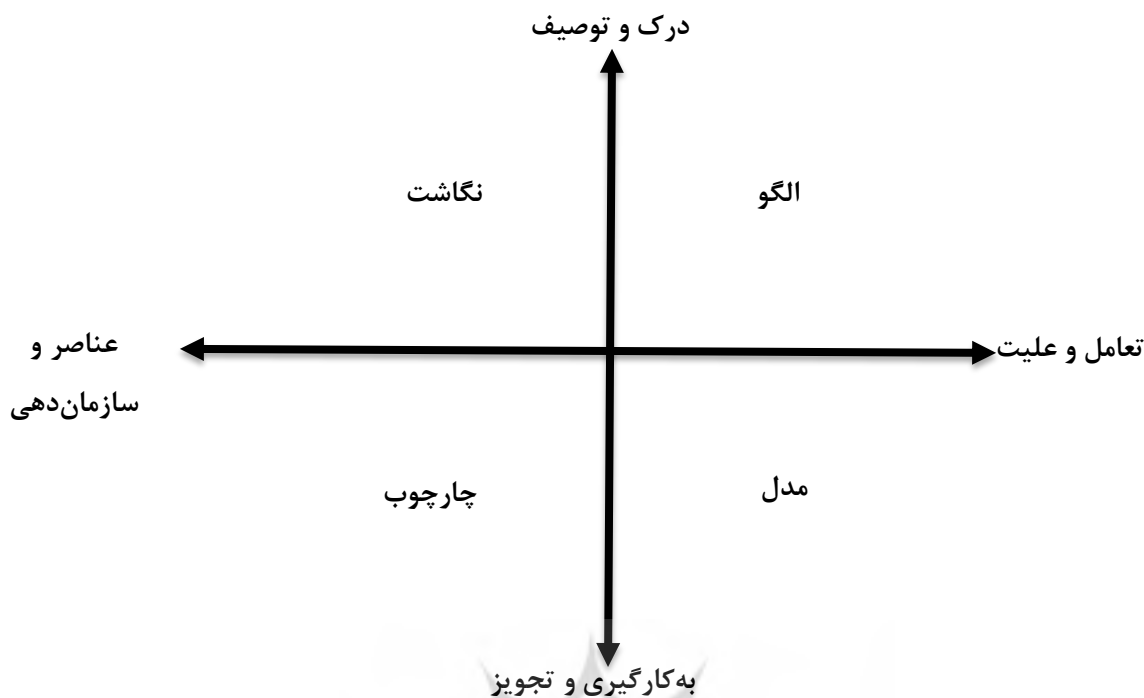
۳. ادبیات موضوع

۳-۱. الگو^۱

الگو انتزاع واقعیت است که فرصت درک و گاه پیش‌بینی پویایی‌های یک سیستم را فراهم می‌کند. الگوپردازی را روند توسعه و انتزاع واقعیت یعنی الگو می‌دانند. ارزش الگو به انتزاعی بودن آن است؛ یعنی می‌توان از آن برداشت‌ها و تفسیرهای زیادی کرد. الگوها اغلب وابسته به نظریه‌ها بوده و ممکن است از آنها مشتق شده باشند؛ اما از نظر مفهومی با خود نظریه تفاوت دارند. الگوها به‌ویژه الگوهای مفهومی با نظریه مرتبط هستند و در بسیاری از موارد از آنها مشتق می‌شوند. الگوهای نظری یا مفهومی برآیند نظریه‌پردازی هستند و اصل و اساس پدیده و روابط بین اجزای آن را توصیف می‌کنند (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۰). مفهوم الگو گاه با دیگر مفاهیم هم‌خانواده همچون چارچوب، مدل و نگاشت همسان انگاشته می‌شود؛ درحالی‌که تمایزات دقیقی میان این مفاهیم وجود داشته و هرکدام کاربرد و کاربست خاص خود را دارند. در جدول ۱ تعریف مفاهیم یادشده و در نمودار ۱ دسته‌بندی تمایزات میان آنها نشان داده شده است (شاوردی، ۱۳۹۷).

جدول ۱: تعریف مفاهیم چارچوب، مدل، الگو و نگاشت

معادل انگلیسی	معادل فارسی	تعریف
Framework	چارچوب	چارچوب مفهومی انتزاعی است که پشتیبان درک و انتقال ساختار و رابطه است. چارچوب ساختاری از روابط بین عناصر یک مفهوم یا موضوع برای تسهیل سازمان‌دهی آن است. چارچوب قابلیت به‌کارگیری و تجویز دارد و سازمان‌دهی عناصر را تسهیل می‌کند.
Model	مدل	ساختاری است که تعامل و علیت بین عناصر چارچوب را نشان داده و قابلیت کاربرد برای پیش‌بینی و کنترل دارد. مدل، پشتیبان درک تعامل پویای بین عناصر نظام است.
Pattern	الگو	الگو و مدل از نظر نشان دادن تعامل و علیت بین عناصر شبیه به هم هستند؛ اما از نظر مفهومی و کاربردی بودن در برابر هم قرار دارند. مدل و الگو هر دو از داده‌های موجود استخراج و امکان درک و توصیف را فراهم می‌کنند با این تفاوت که مدل ماهیت کاربردی دارد؛ ولی الگو مفهومی است. همچنین، مدل در کاربرد خود وابسته به بستر و زمینه عینیت خاصی است؛ ولی الگو چون سطح انتزاعی‌تری دارد، عوارض وابستگی به زمینه‌های عینیت خاص را نداشته و از این رو قابلیت تقلید دارد. به‌دیگر سخن، مدل برای عرصه عینیت خاصی خلق و اجرا می‌شود؛ ولی هنگامی که در سطحی از انتزاع تعمیم‌پذیر قرار گرفت و قابل‌یادگیری و کاربست، در دیگر عرصه‌های عینیت شد تبدیل به الگو می‌شود.
Map	نگاشت	تصویری ایستا که موقعیت و سازمان‌دهی عناصر یک نظام را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: دسته‌بندی واژگان چارچوب، مدل، الگو و نگاشت

۲-۳. سند راهبردی

پژوهشگران از سند راهبردی عموماً با عنوان بیانیه مأموریت سازمان یاد کرده‌اند؛ اما از آنجاکه خود مأموریت یکی از اجزای بیانیه مأموریت بوده و همچنین این بیانیه، مشتمل بر عناصر فراتری نیز هست، در این پژوهش تحت عنوان سند راهبردی بحث می‌شود. به گفته پژوهشگران، سند راهبردی شامل عناصر اساسی سازمان مانند هدف، راهبرد، استانداردها، ارزش‌های موردانتظار در دستیابی به آنها می‌باشد (شاکری، ۱۴۰۱). سند راهبردی سند تدوین‌شده‌ای است که اهداف باثبات و منحصر به فرد سازمان را تعریف می‌کند؛ چرا ما وجود داریم؟ اهداف ما چیست؟ ما می‌خواهیم به چه چیزی برسیم؟ (بارت، ۱۹۹۷^۱). در مورد عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان، که در سند راهبردی منعکس می‌شود، چارچوب‌های مختلفی ارائه شده است که خلاصه آن در جدول ۲ نمایش داده شده است (روییز، ۲۰۱۷^۲؛ ناصحی فر و پورحسینی، ۱۳۸۷ و شاکری، ۱۴۰۱).

جدول ۲: پیشینه نظری عناصر راهبردی جهت‌دهنده سازمان

عناصر	نویسنده
چشم‌انداز، شایستگی بارز، موقعیت رقابتی، راهبرد رقابتی	دراکر ^۳ (۱۹۷۴)
گروه مشتریان راضی، نیازهای ارضاشده، چگونگی ارضای نیازها	ابل ^۴ (۱۹۸۰)
تعریف سازمان، اهداف سازمانی، انعطاف‌پذیری باید فعالیت‌های جاری و آینده را ارزیابی کند و به‌وضوح تفسیر شود.	مک جنیس ^۵ (۱۹۸۱)
مشتری هدف، بازار، محصولات و خدمات، حوزه جغرافیایی، فناوری اصلی، بقا، رشد، سودآوری، فلسفه سازمان، خودپنداره و تصویر عمومی	پیرس ^۶ (۱۹۸۲)
اهداف، عوامل تمایز، آرمان‌های سازمانی، نقش همه گروه‌های ذی‌نفع	ایکاف ^۷ (۱۹۸۶)

1. Batr
2. Ruiz
3. Drucker
4. Abell
5. McGinnis
6. Pearce
7. Ackoff

نویسنده	عناصر
وانت ^۱ (۱۹۸۶)	هدف، اهداف تجاری، هویت سازمانی، سیاست‌ها و ارزش‌های سازمان
پیرس و دیوید ^۲ (۱۹۸۷)	هدف خاص مشتریان و بازارها، محصولات و یا خدمات اصلی، حیطه جغرافیایی، تکنولوژی اصلی استفاده‌شده، رشد و بقا و سودآوری، فلسفه شرکت، تصور از خود، تصور عمومی مطلوب
دیوید (۱۹۸۹)	ارزش‌ها و باورها و فلسفه، نوع مشتریان، کالاها و خدمات، خودباوری، توجه به افکار عمومی، بازارها، فناوری، توجه به بقاء، توجه به کارکنان
کلم ^۳ و همکاران (۱۹۹۱)	اهداف کلان بلندمدت، سازمان که چشم‌انداز شرکت را منعکس می‌کند، اهداف راهبردی بلندمدت که جهت عملکرد مطلوب و عملکرد در یک دوره زمانی طولانی را بیان می‌کند، اهداف به شکل اهداف کمی برنامه‌ریزی در دوره‌های زمانی خاص، حیطه و فعالیت‌های شرکت برحسب صنعت و گستره جغرافیایی
کالینز و پوراس ^۴ (۱۹۹۶)	اهداف کلی سازمان، آرمان‌ها، اهداف غیرمالی، توجه به نیاز مشتریان، توجه به کارکنان، توجه به تأمین‌کنندگان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران
بیتس و دیلارد ^۵ (۱۹۹۱)	توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، توجه به تأمین‌کنندگان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران
ایرلند و هیت ^۶ (۱۹۹۲)	چشم‌انداز، ارزش‌ها و باورها و فلسفه، راهبردهای رقابتی، اهداف مالی، اهداف غیرمالی، نوع مشتریان، کالاها و خدمات
کمبل و توادی ^۷ (۱۹۹۲)	مشتریان، محصولات و خدمات، مکان، فناوری، توجه به بقاء، فلسفه، خودپنداره، تصویر عمومی
ویلسون ^۸ (۱۹۹۲)	توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، توجه به تأمین‌کنندگان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران
میدلی ^۹ (۱۹۹۲)	
دانیل ^{۱۰} (۱۹۹۲)	
ماسون ^{۱۱} (۱۹۹۳)	راهبردهای رقابتی، نوع مشتریان، کالاها و خدمات، توجه به نیاز مشتریان، بازارها
پیرس (۱۹۹۴)	ارزش‌ها و باورها و فلسفه، نوع مشتریان، کالاها و خدمات، خودباوری، توجه به افکار عمومی، بازارها، فناوری، توجه به بقاء
فرد ^{۱۲} (۱۹۹۶)	مشتریان، محصولات، بازارها، فناوری، بقاء، رشد، سودآوری، فلسفه
بارت و بانتز ^{۱۳} (۱۹۹۸)	اهداف مالی، اهداف غیرمالی، ارزش، عقاید و فلسفه شرکت، تعریف سازمان از موفقیت، تعریف راهبرد شرکت، مشتریان
گینتر ^{۱۴} و همکاران (۱۹۹۸)	بازارها و مشتریان هدف، خدمات اصلی ارائه‌شده، حوزه‌های جغرافیایی ارائه خدمات، ارزش‌ها، فلسفه سازمان، قوت‌ها یا قابلیت‌های متمایز، تصور عمومی مطلوب سازمان
اگورمن و دوران ^{۱۵} (۱۹۹۹)	توجه به بقاء، محصولات و خدمات، توجه به مشتریان، محدوده جغرافیایی، فلسفه شرکت، توجه به کیفیت، خودتصوری، تصور عمومی، بازار یا مشتری، توجه به تأمین‌کنندگان، تکنولوژی اصلی
تحقیقات جامع خدمات بازاریابی راهبردی ^{۱۶} (۱۹۹۹)	توجه به مشتری، کیفیت محصولات و خدمات، رهبری، رقابت، نوآوری، توجه به کارکنان، مسئولیت اجتماعی و ارزش سهامداران
بارت (۱۹۹۱)	بیانیه هدف، بیانیه عقاید یا ارزش‌ها، قوت یا قابلیت‌های متمایز، وضعیت رقابتی مطلوب، راهبرد رقابتی، استانداردهای خاص رفتار، اهداف کلی شرکت، یک هدف قاطع و واضح، اهداف مالی خاص، اهداف غیرمالی خاص، مشتریان خاصی که به آنها خدمات ارائه می‌شود، محصولات یا خدمات ارائه‌شده، هویت منحصر به فرد، تصور عمومی مطلوب، موقعیت کسب‌وکار، تکنولوژی تعریف‌شده، توجه به بقاء، توجه به کارکنان، توجه به تأمین‌کنندگان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران، بیانیه بصیرت
لینچ ^{۱۷} (۲۰۰۰)	خاص، متمایز، واقع‌بینانه یا دست‌یافتنی، و انعطاف‌پذیر
سوفی و لیونز ^{۱۸} (۲۰۰۳)	تعریف کسب‌وکار شرکت، اطلاعات درباره جایی که شرکت در حال حاضر هست و جایی که می‌خواهد برسد، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، فلسفه شرکت، توجه به بقاء، تمایل به بهترین بودن صنعت، کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات، مزیت‌های شرکت، منابع مهم شرکت به‌عنوان مزیت رقابتی

1. Want
2. Pearce & David
3. Klemm
4. Collins & Porras
5. Bates & Dillard
6. Ireland & Hitt
7. Campbell & Tawadey
8. Wilson
9. Medley
10. Daniel
11. Mason
12. Fred
13. Bart & Baetz
14. Ginter
15. O'Gorman & Doran
16. Total Research, Strategic Marketing Services
17. Lynch
18. Sufi & Lyons

نویسنده	عناصر
بارکتوس ^۱ و همکاران (۲۰۰۴)	مشتریان، محصول و خدمات، فناوری، بازار، بقا، رشد، سودآوری، فلسفه سازمان، عوامل تمایز، تصویر، ارزش‌ها، رهبری، ذی‌نفعان، وضوح و مسئولیت اجتماعی
رابینز ^۲ (۲۰۰۷)	مشتریان، کالاها یا خدمات، خودتصوری، فلسفه شرکت، توجه به کارکنان، بازارها، توجه به رشد و بقا و سودآوری، توجه به تصور عمومی، تکنولوژی
ناصحی‌فر و پورحسینی (۱۳۸۷)	چشم‌انداز، ارزش‌ها و باورها و فلسفه، توجه به جامعه، توجه به تأمین‌کنندگان، توجه به سهامداران، توجه به کارکنان، توجه به مشتریان، کالاها یا خدمات، اهداف غیرمالی
شاکری (۱۴۰۱)	چشم‌انداز، ویژگی‌های رقابتی، جایگاه در بازار، تعریف بازار، محصولات، فناوری، توجه به رشد و نوآوری، ارزش‌ها، خودپنداری، توجه به جامعه، توجه به کارکنان

گرچه بیانیه‌های مأموریت از نظر طول، محتوا، قالب و ویژگی متفاوت است (راجاسکار، ۲۰۱۳^۳)، در عین حال، باید مختصر (اشتاینر، ۱۹۷۹؛ دیوید، ۲۰۰۵)، جامع و فراگیر باشد؛ ولی کلی و مبهم نباشد (وادوک و گریوز، ۱۹۹۷؛ مک‌گینس، ۱۹۸۱^۵)، متمایزکننده، مبنای ارزیابی، الهام‌بخش، پایان‌ناپذیر و پویا، وحدت‌بخش برانگیزاننده (شاکری، ۱۴۰۱) باشد؛ البته کینگ و همکاران (۲۰۱۰) بر این نکته تأکید کردند که بیانیه مأموریت باید در طول سال‌ها قابل تغییر باشد تا با تغییرات فعلی سازگار شود. در مطالعه آنها مؤلفه‌های جدیدی شناسایی شد که عبارت‌اند از: رفتار اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست.

۴. روش‌شناسی تحقیق

بر اساس مدل پیاز پژوهش (ساندرز، ۲۰۰۹^۶)، تحقیق حاضر به لحاظ فلسفه پژوهش متأثر از پارادایم تفسیرگرایی^۷ است؛ به لحاظ منطق پژوهش، استقفا می است؛ زیرا به استنباط یک چارچوب، الگو، نظریه، مدل یا مفهوم جدید از مجموعه‌ای از داده‌ها پرداخته است (محمدپور، ۱۳۹۷). جهت‌گیری این پژوهش از نوع بنیادی با هدف ایجاد یا کشف یک الگوی جدید است. صبغه این پژوهش کیفی است؛ زیرا به دنبال فهم و درک و کشف پدیده و معانی مرتبط با آن است. نوع این پژوهش کتابخانه‌ای است؛ زیرا با اسناد و مدارک مکتوب اعم از کتاب و مقاله سروکار داشته و داده‌های خود را از مکتوبات دریافت کرده است. هدف این پژوهش تبیین است؛ زیرا به دنبال نوع ارتباطات اجزای پدیده با یکدیگر است. سرانجام، راهبرد این پژوهش تحلیل اسنادی است. روش پژوهش اسنادی هم به منزله روشی تام و هم تکنیکی برای تقویت دیگر روش‌های کیفی در پژوهش‌های علوم اجتماعی مورد توجه بوده است. در این روش، پژوهشگر، داده‌های پژوهشی خود را درباره کنشگران، وقایع و پدیده‌های اجتماعی را از بین منابع و اسناد جمع‌آوری می‌کند. روش اسنادی، مستلزم جستجوی توصیفی و تفسیری است. مراحل این روش عبارت‌اند از:

۱. انتخاب موضوع، تعیین اهداف و سؤالات؛
۲. بررسی‌های اکتشافی و پیشینه پژوهش؛
۳. انتخاب رویکرد نظری؛
۴. جمع‌آوری منابع، نمونه‌گیری؛
۵. پردازش؛
۶. نگارش و گزارش (محمدی، ۱۳۸۷ و صادقی فسائی و عرفان‌منش، ۱۳۹۴).

1. Bartkus
2. Robbins
3. Rajasekar
4. Steiner
5. McGinnis
6. Saunders

۷. این بدان دلیل است که یافته‌های پژوهش نتیجه طی روش‌های پژوهش کمی نیست. الگوی مفهومی عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان با تحلیل و تفسیر و استفهام و استدلال نگارندگان و قضاوت و تأیید خبرگان ارائه شده است.

در مورد پایایی و روایی این تحقیق نیز گفتنی است از آنجاکه اساساً این دو مفهوم از لحاظ مبانی فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند، پژوهشگران پژوهش‌های کیفی از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد» جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (توینینگ،^۱ ۲۰۰۰). از همین دسته، لینکلن^۲ و گوبا^۳ برای قابل اعتماد بودن پژوهش‌های کیفی، معیارهایی مانند امکان اعتبار،^۴ تأییدپذیری،^۵ اطمینان‌پذیری^۶ و انتقال‌پذیری^۷ را ارائه کرده‌اند (سینکوویچ و دیگران،^۸ ۲۰۰۸). قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنای داده‌ها از نظر صحت و درستی است. معتبر بودن مربوط به اعتبار داخلی پژوهش است؛ یعنی درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه و اینکه یافته‌ها بازتاب هدف پژوهش و واقعیت است (محمدمپور، ۱۳۸۸). برای سنجش معیار اعتبار تکنیک‌های مختلفی همچون درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم، بازبینی توسط همکاران، زاویه‌بندی و... ارائه شده (طباطبایی و دیگران، ۱۳۹۲) که در این پژوهش بازبینی توسط همکاران استفاده شده است. به این منظور متن پژوهش به خبرگان^۹ ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهارنظر نمودند که مورد توجه و بررسی قرار می‌گرفت.

تأییدپذیری نشان‌دهنده عینیت کیفی گزارش پژوهش است که نشان می‌دهد یافته‌های آن در عمل، و واقعاً مبتنی بر داده‌ها هستند. قابلیت تأیید را می‌توان از طریق استانداردهای روش‌ها و ارائه روند پژوهش به طریقی انجام داد که قابل پیگیری باشد (محمدمپور، ۱۳۸۸). پژوهشگران از طریق حسابرسی پژوهش، تأییدپذیری را بررسی می‌کنند که عبارت است از تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها به منظور فراهم نمودن امکان ممیزی پژوهش (طباطبایی و دیگران، ۱۳۹۲). از این رو، فرایند انجام پژوهش حاضر در اختیار چند تن از همکاران پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود.

معیار اطمینان‌پذیری عبارت است از توانایی شناسایی جایی که داده‌های یک مطالعه از آنجا آمده، چگونه گردآوری شده و چطور به کار رفته‌اند (محمدمپور، ۱۳۸۸). به‌دیگرسخن، این معیار نشان‌دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است که می‌توان آن را مشابه معیار پایایی در پژوهش‌های کمی دانست. به‌دیگرسخن، خواننده پژوهش باید قادر به ارزیابی کفایت تحلیل انجام‌شده از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری پژوهشگر باشد. حسابرسی پژوهشی تکنیکی برای سنجش معیار اطمینان‌پذیری است که طی آن پژوهشگران دیگر می‌توانند چرخه تصمیم‌گیری‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر اصلی را پیگیری نمایند (طباطبایی و دیگران، ۱۳۹۲). در این پژوهش از روش حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق پژوهش توسط یک ناظر خارجی جهت سنجش اطمینان‌پذیری پژوهش استفاده شد. افزون‌براینکه الگوی یادشده، طی یک کرسی علمی ترویجی ارائه شد و مورد نقد و نظر داوران نیز قرار گرفت.

انتقال‌پذیری شبیه به مفهوم اعتبار بیرونی بوده و اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا جاها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت‌کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها می‌شود. ابزار اولیه ایجاد انتقال‌پذیری استفاده از توصیف مناسب در ارائه همه جزئیات مرتبط با فرایند تحقیق یا توصیف ضخیم^{۱۰} است که در این پژوهش از آن بهره گرفته شده است (محمدمپور، ۱۳۸۸). در این پژوهش با ارائه استدلالی و مثال‌های متنوع، سعی شده است قابلیت انتقال‌پذیری آن افزایش یابد. سرانجام، گفتنی است که برای افزایش اعتمادپذیری نتایج این پژوهش براساس معیارهای چهارگانه پیش‌گفته، الگوی یادشده در قالب یک کرسی ترویجی نیز ارائه شد و در معرض نقد و نظر خبرگان نیز قرار گرفت و با بهره‌گیری از ملاحظات تخصصی ایشان بر اتقان و غنای یافته‌های پژوهش افزوده شد.

1. Twining

2. Lincoln

3. Guba

4. Credibility

5. Confirmability

6. Dependability

7. Transferability

8. Sinkovics et al

۹. خبرگانی که این پژوهش را قضاوت نمودند، شامل اعضای هیئت علمی آموزشی و پژوهشی و دارای دکترای تخصصی مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، مدیریت بازرگانی و همچنین، تعدادی از مدیران راهبردی و ارشد سازمانی بودند.

10. Thick Description

۵. تحلیل یافته‌ها: تبیین و تطبیق مدل پیشنهادی

در ادبیات موضوع، نظرات مختلفی راجع به سند راهبردی سازمان و اجزای آن مطرح شده است. در مرحله تحلیل یافته‌ها سعی شده است عناصر مختلف ارائه‌شده برای بیانیه مأموریت ترکیب و تجمیع و دسته‌بندی شده و مدلی برای تدوین سند راهبردی سازمان ارائه شود که ارتباط میان اجزا و عناصر آن از کلان‌ترین سطح همچون چشم‌انداز و راهبرد تا سطوح خرد و عملیاتی همچون برنامه مشخص باشد. در جدول ۳ ترکیب و دسته‌بندی عناصر بیانیه مأموریت نشان داده شده است:

جدول ۳: ترکیب و دسته‌بندی عناصر بیانیه مأموریت

عناصر مرتبط	دسته
چشم‌انداز، آرمان‌های سازمانی، تصویر مطلوب	چشم‌انداز
شایستگی بارز، موقعیت رقابتی، راهبرد رقابتی، چگونگی ارضای نیازها، گروه مشتریان راضی بازار، عوامل تمایز، قابلیت‌های متمایز، جایگاه در بازار	راهبرد
تعریف سازمان، خودپنداره، تصویر عمومی، هویت سازمانی	هویت
فعالیت‌های جاری، مشتری، محصولات و خدمات، حوزه جغرافیایی، فناوری اصلی، مکان	مأموریت
هدف، اهداف تجاری، اهداف مالی، اهداف غیرمالی	برنامه
رشد، بقا، سودآوری، ارزش‌های سازمان، باورها، عقاید	ارزش‌ها و اصول
فلسفه سازمان	فلسفه وجودی
نقش همه گروه‌های ذی‌نفع، سیاست‌ها، استانداردهای خاص رفتار	سیاست
حیطه و فعالیت‌های شرکت برحسب صنعت و گستره جغرافیایی	فعالیت
کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات، رهبری، توجه به کارکنان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران، توجه به تأمین‌کنندگان، تعریف سازمان از موفقیت، مسئولیت اجتماعی	رویکرد

در ادامه، برای روشن‌تر شدن الگو، سعی شده است ضمن تعریف عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان، با یک مثال در حوزه شرکت‌های انتفاعی و یک مثال در حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی تطبیق داده شود. پس از تبیین الگوی پیشنهادی به تطبیق آن با عناصر مطرح شده در ادبیات موضوع پرداخته خواهد شد. یکی از عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان، فلسفه وجودی یا چرایی وجود سازمان است. فلسفه وجودی سازمان خلأ و نیاز محیطی است که وجود سازمان را ضرورت بخشیده است. دو نمونه از خلأها و نیازهای محیطی عبارت‌اند از:

مثال ۱. نیاز به پوشاک در جامعه و مثال ۲. ابلاغ و تبیین آموزه‌های دین در راستای رشد و هدایت جامعه.

یکی دیگر از عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان که به تبع فلسفه وجودی سازمان شکل می‌گیرد، مأموریت سازمان است. مأموریت قابلیت بالفعل سازمان در پاسخ به نیاز و تقاضای محیطی می‌باشد. به‌دیگرسخن، مأموریت پاسخ به این سؤال است که در حال حاضر سازمان به چه کاری مشغول است (تانکویچ، ۲۰۱۳). بدیهی است تقاضای محیطی جنبه‌های مختلفی دارد که به تبع می‌تواند موجب شکل‌گیری مأموریت‌های مختلفی برای سازمان‌ها شود.

مثال ۱. نیاز محیطی به پوشاک ابعاد و جنبه‌های مختلفی را دربرمی‌گیرد؛ مثلاً از حیث کارکرد، انواع مختلف همچون پوشاک منزل، پوشاک کار، پوشاک ورزش، مجلسی و...؛ از حیث فصل، انواع مختلفی همچون تابستانه، زمستانه و...؛ از حیث گروه سنی، انواع مختلفی همچون کودکان، جوانان، کهنسالان، از حیث جنسیت به زنانه و مردانه و...، و از حیث زنجیره ارزش به تولید، عرضه و... در این مثال مأموریت شرکت، تولید پوشاک ورزشی است.

مثال ۲. ابلاغ آموزه‌های دین در راستای رشد و هدایت جامعه نیز ابعاد و جنبه‌های مختلفی دارد؛ مثلاً، از حیث زنجیره ارزش، توسعه سرمایه انسانی، تولید محتوا، فراوری محتوا در قالب‌های هنری و رسانه‌ای، عرضه محتوا در قالب‌های چهره‌به‌چهره و فضای مجازی، به‌صورت سیاست‌گذاری حوزه فرهنگی و مذهبی، حمایت محتوایی و مالی از فعالیت‌های تبلیغی و... است. از حیث جامعه مخاطبان، عموم جامعه، نخبگان، اقشار و اصناف خاص و... می‌باشد. در این مثال، مأموریت سازمان تولید و فراوری محتوا و عرضه آن در جامعه

است. مأموریت‌ها جهت انجام به قالب‌های کلان تحت عنوان کلان‌فعالیت تقسیم‌بندی می‌شوند که انجام هر یک از فعالیت‌ها در قالب شرح وظایف صورت می‌گیرد.

در مثال ۱. مأموریت تولید پوشاک ورزشی به کلان‌فعالیت‌هایی همچون بازاریابی، تولید و فروش، خدمات پس از فروش و... است. به‌عنوان نمونه، کلان‌فعالیت بازاریابی شامل وظایفی همچون انجام تحقیقات میدانی در شناسایی نیازهای مشتریان، طبقه‌بندی مشتریان، شناسایی استانداردهای کیفی محصول، طراحی محصول، طراحی برند و... است.

در مثال ۲. مأموریت تولید و فراوری و عرضه محتوا به کلان‌فعالیت‌هایی همچون پژوهش، اعزام مبلغ، تبلیغ در فضای مجازی، تولیدات هنری و رسانه‌ای و... است. به‌عنوان نمونه، اعزام مبلغ شامل وظایفی همچون شناسایی و طبقه‌بندی مناطق تبلیغی، شناسایی و طبقه‌بندی مبلغان، آموزش و مهارت‌افزایی مبلغان، صدور مجوز تبلیغی، حمایت مادی و محتوایی از مبلغان، نظارت و ارزیابی مبلغان و... است. دیگر عنصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان، هویت یا کیستی سازمان است. هویت به وجه یا وجه تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها اشاره دارد که موجب تشخیص یافتن سازمان از هم‌نوعان خود می‌باشد. هر یک از عناصر بیانیه مأموریت به‌صورت عام می‌توانند برای سازمان هویت‌ساز و عامل تمایز باشند؛ مانند مأموریت، چشم‌انداز، راهبرد و...؛ اما افزون‌بر این ابعاد و مؤلفه‌های دیگری نیز وجود دارند که به‌صورت ویژه بر هویت سازمان تأثیر دارند.

در مثال ۱ شرکت تولید پوشاک ورزشی می‌تواند هویت دولتی یا خصوصی داشته باشد. از حیث دیگر می‌تواند ماهیت محلی یا چندملیتی یا جهانی داشته باشد. از حیث دیگری می‌تواند دانش‌بنیان یا صنعتی باشد و... در این مثال شرکت تولید پوشاک هویتی خصوصی دارد. در مثال ۲ سازمان می‌تواند هویتی دولتی، خصوصی یا مردمی داشته باشد. از حیث دیگر می‌تواند حوزوی یا غیرحوزوی باشد و... در این مثال سازمان هویتی دولتی و حوزوی دارد. یکی دیگر از عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان، که ملازم با هویت است، ارزش‌ها و اصول اساسی سازمان می‌باشد که ریشه در جهان‌بینی و نگرش ذاتی سازمان دارد. بیانیه مأموریت منعکس‌کننده اعتقادات مدیران، مالکان و سهامداران سازمان است (دسمیت و پرینزی، ۲۰۰۸^۱) که در قالب ارزش‌ها، شایسته‌ها و ناشایسته‌ها، مطلوبات و نامطلوبات بر رفتار سازمان تأثیر می‌گذارد (هیروتا و دیگران، ۲۰۱۰^۲).

اصول نیز انگاره‌هایی هستند که توسط سازمان به دلایل مختلف فرهنگی، اجتماعی، سازمانی و... پذیرفته شده‌اند. اصول و ارزش‌ها و هویت سازمان حمایت‌کننده یکدیگر هستند. ارزش‌ها و اصول می‌توانند انواع و حوزه‌های مختلفی را شامل شوند؛ همچون اقتصادی (سود مالی، سهم بازار و...); اجتماعی (مانند رضایت مشتری، سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و...); اخلاقی (مانند صداقت، توجیه هدف یا وسیله و...); سیاسی (عدالت، مشارکت، آزادی و...) و دینی (مانند توحید، معاد، ولایت، جهاد و...) و از این قبیل.

در مثال ۱ ارزش‌ها و اصول مختلفی می‌تواند برای شرکت متصور باشد؛ مانند رضایت مشتری، حفظ محیط‌زیست، مسئولیت اجتماعی، سرمایه اجتماعی و... که در این مثال، شرکت تولید پوشاک معتقد به رضایت مشتری به‌عنوان یک ارزش است. در مثال ۲ ارزش‌ها و اصول مختلفی می‌تواند برای سازمان متصور باشد؛ همچون عدالت، کرامت انسان، عدم توجیه هدف وسیله را، منش حوزوی و زی‌طلبگی، ایشار و جهاد فی سبیل الله.

عنصر جهت‌دهنده راهبردی دیگر سازمان رویکرد می‌باشد که متأثر از هویت و اصول و ارزش‌های سازمان است. منظور از رویکرد، چارچوب نگرشی، منظر یا دیدگاهی است که سازمان نسبت به انجام مأموریت خود دارد که تقسیم‌بندی‌های متفاوتی می‌تواند داشته باشد. مثلاً، یک تقسیم‌بندی می‌تواند ناظر به تعامل با هم‌نوعان باشد؛ همچون رقابت، انحصار، همکاری و... تقسیم‌بندی دیگر می‌تواند ناظر به محور انجام مأموریت‌های سازمان باشد؛ همچون کارکردمحوری، وظیفه‌محوری، مسئله‌محوری، سفارش‌محوری و... تقسیم‌بندی دیگر می‌تواند ناظر به نهاد‌های اصلی جامعه باشد؛ مانند اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، علمی و... تقسیم‌بندی دیگر می‌تواند ناظر به نحوه عرضه محصولات و خدمات به مخاطبان خود باشد؛ مانند مستقیم و غیرمستقیم و از این قبیل.

1. Desmidt & Prinzie

2. Hirota et al

در مثال ۱ دو رویکرد شرکت تولید پوشاک به مأموریت خود رقابت، مشتری‌محوری و تعامل مستقیم با مشتریان است. در مثال ۲ رویکرد سازمان به مأموریت خود مسئله‌محوری، فرهنگی و تعامل غیرمستقیم با مخاطبان خود است. رویکردهای سازمانی در قالب سیاست‌های سازمان تعیین می‌یابند که آن نیز یکی دیگر عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان است. سیاست‌ها خطوط راهنمای عمل و اجرای برنامه‌های سازمان و به‌دیگرسخن، پایدها و نبایدهای حاکم بر برنامه‌های سازمان هستند که متناسب با ابعاد مختلف سازمان می‌باشند؛ همچون سیاست‌های پشتیبانی و اجرایی، منابع انسانی، بودجه و مالی، تحقیق و توسعه، فناوری، روابط عمومی و ...

در مثال ۱ سیاست‌های شرکت در اجرای برنامه‌های خود که تعیین‌یافته رویکرد رقابت، مشتری‌مداری و تعامل مستقیم با مشتریان است، مواردی همچون گسترش و تنوع راه‌های ارتباطی مستقیم با مشتریان و بهره‌گیری از خبرگان روابط عمومی و متخصصان ارتباط با مشتری، توسعه و بهبود مستمر استانداردهای کیفیت محصول، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته تولید سفارشی، ارتقای خدمات پس از فروش، ایجاد باشگاه مشتریان و ... می‌باشد. در مثال ۲ سیاست‌های سازمان در اجرای برنامه‌های خود که تعیین‌یافته رویکرد مسئله‌محوری، فرهنگی و تعامل غیرمستقیم با مخاطبان خود است؛ مواردی همچون بهره‌گیری از خبرگان و پیوست‌های رصدی و آینده‌پژوهی مسائل فرهنگی، اهتمام به مطالعات کارشناسی و خبره‌محور در حل مسائل فرهنگی، تمرکز بر تعاملات و بهره‌گیری از ظرفیت حلقه‌های واسط همچون گروه‌های تبلیغی و مؤسسات فرهنگی در اجرای برنامه‌ها، گسترش تعاملات و تبادلات محتوایی با نهادهای سیاست‌گذار فرهنگی و ... می‌باشد.

یکی دیگر از عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان چشم‌انداز است که ازسویی متأثر از فلسفه وجودی سازمان بوده و ازسوی دیگر، از هویت و اصول و ارزش‌های سازمان تأثیر می‌پذیرد. چشم‌انداز همان آینده واقع‌گرایانه، در شرف وقوع و جذاب است (نانوس، ۱۹۹۲). ازاین‌رو، در تعریفی دقیق‌تر می‌توان گفت که چشم‌انداز به معنای غایت ممکن مطلوب بلندپروازانه سازمان می‌باشد. منظور از «غایت» مقصدی است که پس از آن مقصد ایدئالی برای سازمان متصور نباشد. منظور از «ممکن» آن است که تخیل صرف و محال برای سازمان نباشد؛ بلکه ناظر به واقع باشد. منظور از مطلوب آن است که موردپسند و خواست سازمان باشد و منظور از بلندپروازانه آن است که:

۱. در افق زمانی کوتاه‌مدت و میان‌مدت قابل الوصول نباشد.

۲. ماهیت مقطعی نداشته باشد؛ بلکه تشکیکی باشد؛ به‌گونه‌ای که بتوان به آن نزدیک و نزدیک‌تر شد؛ درحالی‌که ظرفیت برای نزدیک‌تر شدن نیز داشته باشد. در چنین صورتی چشم‌انداز برای کارکنان سازمان یک منبع پایدار انگیزشی محسوب می‌شود. به‌عنوان مثال، رسیدن به جایگاه مرجعیت، یک نمونه چشم‌انداز برای سازمان است که می‌تواند ابعاد و مراتب مختلفی داشته باشد؛ همچون مرجعیت در تولید نیروی انسانی خیره، مرجعیت در کیفیت محصول و خدمت، مرجعیت در نظام‌سازی، استانداردسازی، سیاست‌گذاری و ...

در مثال ۱ چشم‌انداز شرکت تولید پوشاک ورزشی کسب جایگاه نخست بازار در تأمین پوشاک ورزشی متناسب با سلايق اقشار مختلف در جامعه مخاطبان خود است. در مثال ۲ چشم‌انداز سازمان رسیدن به جایگاه مرجعیت در ارائه نرم‌افزار دینی حل مسائل فرهنگی و اجتماعی جامعه است. عنصر مهم دیگر در جهت‌دهندگی سازمان، راهبرد سازمان است. راهبرد، نحوه‌ای^۲ از انجام مأموریت سازمان است که طی آن، سازمان با به‌کارگیری ترکیبی معنادار از مزیت‌های رقابتی به چشم‌انداز خود نزدیک می‌شود. راهبرد، مسیر و چگونگی رسیدن به چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و ازاین‌حیث متأثر از چشم‌انداز سازمان است. ازسوی دیگر، راهبرد چیزی جز تحقق مأموریت‌های سازمان نیست و ازاین‌رو، جنس راهبردها همان مأموریت‌های سازمان است؛ به‌دیگرسخن، راهبرد، نحوه و نوع خاصی از انجام مأموریت‌های سازمان است؛ به‌نحوی که موجب تحقق چشم‌انداز شود؛ اما از جهتی که راهبرد، نحوه خاصی از انجام مأموریت‌های سازمان است، متأثر از رویکردهای سازمان می‌باشد و ازاین‌رو، رویکردهای سازمان، چگونگی و نحوه انجام مأموریت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سرانجام، راهبرد عبارت است از: به‌کارگیری ترکیبی معنادار از مزیت‌های رقابتی سازمان به‌نحوی که سازمان را به چشم‌انداز خود نزدیک نماید. مزیت‌های سازمان، قابلیت‌ها و امکاناتی هستند که پیشران و تسهیل‌گر سازمان در مسیر اهداف خویش است.

1. Nanus

۲. نحوه انجام مأموریت‌ها متأثر از رویکرد سازمان است.

توضیح لازم آن است که راهبرد سازمان برحسب وضعیت محیط و سازمان انواع مختلفی دارد. گاه سازمان در یک محیط بکر قرار گرفته و رقیبی ندارد؛ مانند اینکه تولیدکننده پوشاک در محیطی قرار گرفته که هیچ تولیدکننده دیگری وجود ندارد. در این صورت، راهبرد سازمان همان انجام مأموریت خود است و تمایزی میان راهبرد و مأموریت سازمان نیست. گاه نیز سازمان در شرایطی فعالیت می‌کند که رقبایی در محیط در حال انجام مأموریت سازمان به نحو مشابه هستند؛ مانند اینکه در محیط، تولیدکنندگان متعدد پوشاک وجود داشته باشند. در این صورت، ممکن است مأموریت دارای ابعاد متنوعی باشد که در برخی از آن ابعاد، هیچ رقیبی وجود ندارد. مثلاً، اینکه از لحاظ جنسیت، برای زنان تولیدکننده‌ای وجود ندارد، یا از لحاظ سن، برای کودکان تولیدکننده‌ای وجود ندارد، یا از لحاظ اقشار، برای کارکنان نظامی تولیدکننده‌ای وجود ندارد، یا از لحاظ کارکرد پوشاک، برای پوشاک ورزشی تولیدکننده‌ای وجود نداشته باشد یا ترکیبی از این موارد. در این صورت نیز تمرکز سازمان بر ابعاد مغفول می‌تواند به‌عنوان راهبرد برای سازمان در نظر گرفته شود که در این صورت نیز تمایز اندکی میان مأموریت و راهبرد سازمان متصور است؛ اما گاه محیط مأموریتی سازمان در ابعاد مختلف خود اشیاء شده است. در این صورت، سازمان راهبرد خود را در تمرکز بر خلاقیت و نوآوری در محصول یا ارتقای کیفیت محصول یا کاهش بهای تمام‌شده قرار می‌دهد که در این حالت تمایز شفافی میان مفهوم راهبرد و مأموریت سازمان قابل تصور خواهد بود. در این شرایط، بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی سازمان به‌نحو معناداری با حالات قبل متفاوت بوده و به این دلیل است که در تعریف راهبرد عبارت «ترکیب معنادار مزیت‌های سازمان» عنوان شده است. سرانجام، می‌توان گفت: راهبرد ۴ نوع علت دارد:

۱. علت غایی شکل‌گیری راهبرد، چشم‌انداز سازمان است؛

۲. علت مادی شکل‌گیری راهبرد، مأموریت‌های سازمان است؛

۳. علت صوری تحقق راهبرد، رویکرد سازمان است؛

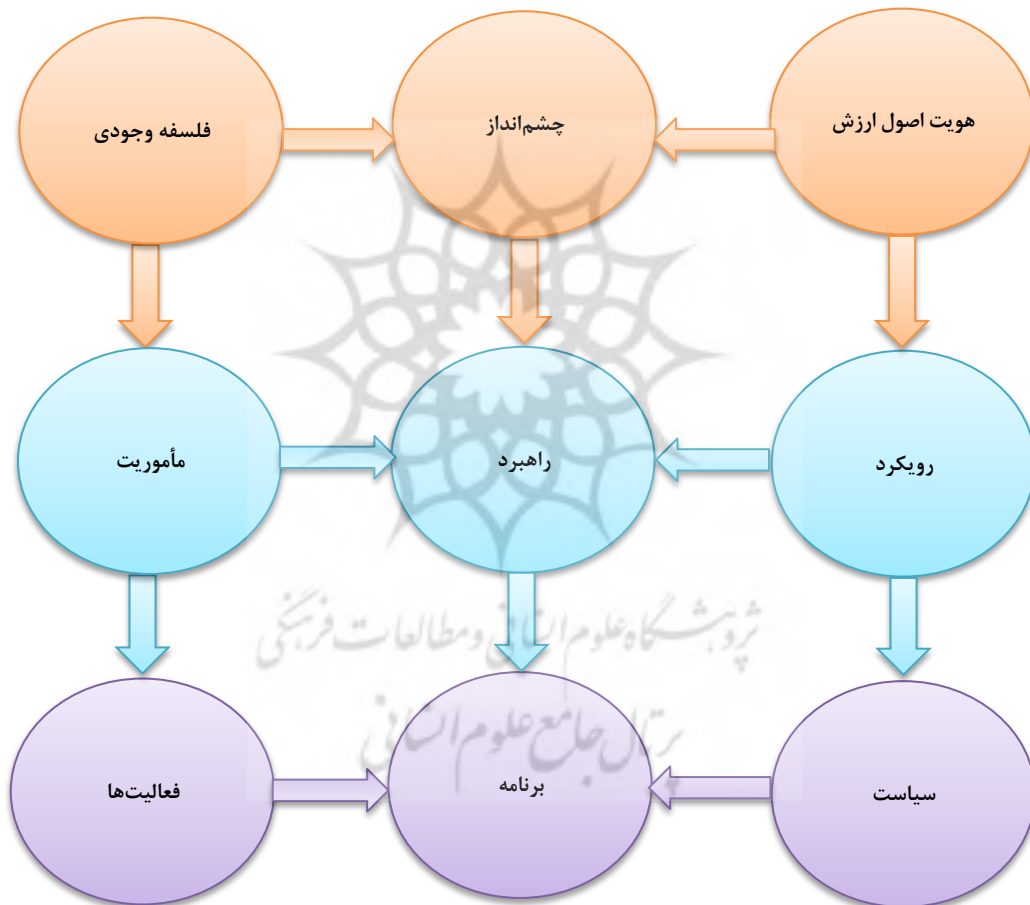
۴. علت فاعلی شکل‌گیری راهبرد در سازمان، مزیت‌های رقابتی سازمان است.

در مثال ۱ شرکت با توجه به چشم‌انداز (مرجعیت در تأمین پوشاک ورزشی متناسب با سلیقه اقشار مختلف در جامعه)، مأموریت (تولید پوشاک ورزشی) و رویکردهای خود (رقابت، تعامل مستقیم) و مزیت رقابتی خود (دسترسی به مواد اولیه ارزان‌تر از رقبای و نیز دارا بودن نیروی متخصص و خلاق) راهبرد تولید سفارشی شخصی‌سازی‌شده متناسب با توان خرید و سلیقه مخاطبان را اتخاذ نموده است. در مثال ۲ سازمان با توجه به چشم‌انداز (مرجعیت در ارائه نرم‌افزار دینی حل مسائل فرهنگی اجتماعی)، مأموریت (تولید، فراوری و عرضه محتوا) و رویکردهای خود (مسئله‌محوری، فرهنگی و تعامل غیرمستقیم) و مزیت رقابتی خود (دارا بودن اضلاع آموزش، پژوهش و هنر، رسانه و فضای مجازی و دسترسی به نخبگان دینی در حوزه‌های مختلف علوم اجتماعی و تعامل نزدیک با نهادهای تأثیرگذار در چرخه حکمرانی کشور) راهبرد نقش‌آفرینی کارآفرینانه در حکمرانی فرهنگ کشور را اتخاذ نموده است. راهبرد به دلیل تحقق به اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت شکسته می‌شود که تحقق هر سطح از این اهداف با سازوکاری تحت عنوان برنامه حاصل می‌شود که عنصر دیگر جهت‌دهنده راهبردی سازمان است. برنامه ماهیتاً دارای زمان و خروجی معین می‌باشد. برنامه نیز همانند راهبرد دارای محتوا و صورت و غایت است. به لحاظ محتوا متأثر از فعالیت‌هاست؛ به لحاظ صورت و قالب متأثر از سیاست‌هاست و به لحاظ غایت نیز متأثر از راهبرد می‌باشد.

مثال ۱ یک نمونه از برنامه‌های شرکت تولیدکننده پوشاک ورزشی، راه‌اندازی پلتفرم طراحی و سفارش پوشاک ورزشی است که در آن گروه‌های مختلف مشتریان بتوانند براساس معیارها و سلیقه‌های خود و متناسب با قدرت خرید خود مناسب‌ترین محصول را طراحی و ثبت سفارش نمایند. این برنامه یک برنامه بلندمدت است که به برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت شکسته می‌شود. مثال ۲ یک نمونه از برنامه‌های سازمان، شناسایی ۵ مسئله فرهنگی اولویت‌دار جامعه و تدوین بسته‌های حل هر مسئله مشتمل بر پیوست‌های تبلیغی، هنری و رسانه‌ای و سیاست‌گذاری و نگاهت نهادی مربوط به حل هر کدام از مسائل می‌باشد. دغدغه این پژوهش اولاً، فهم تمایز اجزا و عناصر جهت‌دهنده بیانیه مأموریت و ثانیاً، نوع ارتباط و تأثیر و تأثر این عناصر از یکدیگر است که سعی در تبیین و در قالب مثال روشن می‌شود. در پایان این بخش نیز مفهوم هریک از عناصر بیانیه مأموریت در جدول ۴ و الگوی ارتباطی میان این مفاهیم در نمودار ۲ نشان داده شده است:

جدول ۴: مفهوم عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان

فلسفه وجودی	چشم‌انداز	هویت - ارزش‌های بنیادین - اصول
چرایی هستی سازمان (دلیل پیشینی وجود)	غایت ممکن مطلوب و بلندپروازانه	هویت: کیستی؟ (ملاک تمایز از هم‌ترازان) اصول: گزاره‌های وضع شده یا پذیرفته شده ارزش‌ها: مطلوبات و نامطلوبات
مأموریت	راهبرد	رویکرد
سازمان فعلاً چکار می‌کند؟ کارویژه‌های بالفعل سازمان چیست؟	چگونگی انجام مأموریت به‌نحوی که به چشم‌انداز منجر شود	زاویه نگرش به راهبرد مطلوب، منظرها و چارچوب‌ها و فرضیه‌های مؤثر بر صورت بندی راهبرد
فعالیت	برنامه	سیاست
قالب‌های کلان کنشی انجام مأموریت	برنامه: مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند برای عینیت‌بخشی به راهبرد	خطوط راهنمای انجام برنامه (بایدها و نبایدهای عملیاتی) برآمده از رویکرد



نمودار ۲: الگوی ارتباطی عناصر جهت‌دهنده راهبردی سازمان

۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

دغدغه اصلی این پژوهش، اختلافات و ابهاماتی بود که در جامعه علمی و کنشگران مدیریت راهبردی پیرامون عناصر جهت‌دهنده سازمان وجود داشت که این اختلافات هم شامل تعریف و تمایز این عناصر از یکدیگر و هم نحوه ارتباط آنها با یکدیگر بود که در پیشینه و ادبیات موضوع بدان پرداخته نشده بود. از این رو، نوآوری پژوهش این است که الگویی از عناصر جهت‌دهنده سازمان را ارائه دهد تا هم تمایز آنها از یکدیگر مشخص شود و هم نحوه ارتباطی معلوم شود که با یکدیگر پیدا می‌نمایند. این نوآوری، عامل ایجاد انسجام ذهنی برای پژوهشگران و مدیران راهبردی در مطالعات و برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان خواهد بود. در این راستا، ابتدا با مرور ادبیات موضوع، عناصر و مؤلفه‌های

مطرح شده برای یک سند راهبردی احصاء و سپس با ترکیب و دسته‌بندی عناصر مطرح شده مفاهیم کلیدی جهت‌دهنده سازمان ارائه شده است و سرانجام، براساس یک الگوی پیشنهادی، ارتباطات میان عناصر یادشده تبیین شده است. این الگو ازسویی مشتمل بر سه سطح است که از انتزاعی‌ترین تا عینی‌ترین جنبه‌های سازمان را دربرمی‌گیرد و ازسوی دیگر، دارای سه ستون است که ستون سمت چپ حکم ماده و محتوای سازمان و ستون سمت راست حکم صورت و قالب را برای سازمان دارد که از ترکیب این دو ستون، ستون وسط شکل می‌گیرد که توجیه‌کننده حرکت سازمان در محیط است.

در این الگو، اساس و دلیل وجودی تحت عنوان فلسفه وجودی مطرح می‌شود که ازیک‌سو منشأ مأموریت‌های سازمان بوده و ازسوی دیگر، تأمین‌کننده زمینه و ماده اصلی چشم‌انداز سازمان به شمار می‌آید. همچنین، در این الگو، هویت، اصول و ارزش‌های سازمان، تعیین‌کننده کیستی و شخصیت سازمان در تمایز با هم‌نوعان خود و قیود و معتقدات سازمان عنوان شده است که ازسویی، منشأ رویکردهای سازمان بوده و ازسوی دیگر، تأمین‌کننده قالب و صورت چشم‌انداز و تعیین‌بخش آن است. بنابراین، می‌توان گفت: چشم‌انداز سازمان به معنای غایت ممکن، مطلوب و بلندپروازانه سازمان از لحاظ ماده و محتوا مبتنی بر فلسفه وجودی سازمان و از لحاظ صورت و چارچوب، متأثر از هویت، ارزش‌ها و اصول سازمان است.

در الگوی ارائه‌شده، مأموریت به معنای کارویژه فعلی و شغل شاغل سازمان سازمان است؛ به‌نحوی که اگر از سازمان پرسیده شود که هم‌اکنون به چه امری مشغول است، پاسخ آن، همان مأموریت سازمان خواهد بود. این مفهوم از دل فلسفه وجود سازمان برمی‌آید که ازسویی، منشأ فعالیت‌های سازمان و ازسوی دیگر، علت مادی شکل‌گیری راهبرد سازمان است. در این الگو، رویکرد سازمان به معنای زاویه و منظر نگاه به مأموریت و نوع ورود آن به انجام آن است که ازسویی، منشأ شکل‌گیری سیاست‌های سازمان و ازسوی دیگر، تأمین‌کننده صورت و قالب راهبرد سازمان است. سرانجام، راهبرد سازمان که به معنای مسیر حرکت سازمان به سمت چشم‌انداز است، علت مادی خود را از مأموریت، علت صوری خود را از رویکرد سازمان، علت غایی خود را از چشم‌انداز سازمان و علت فاعلی خود را از مزیت‌های رقابتی سازمان تأمین می‌کند.

مأموریت‌های سازمان در قالب کلان‌فعالیت‌ها شکسته می‌شوند و راهبردهای سازمان نیز در قالب اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت سازمان تجلی می‌یابند که تحقق آنها در قالب برنامه‌های سازمان است. رویکردهای سازمان نیز در قالب سیاست‌های سازمان تعیین می‌یابند که خطوط راهنمای اجرای برنامه‌ها را مشخص می‌نمایند. ازاین‌رو، می‌توان گفت: علت مادی برنامه‌های سازمان، فعالیت‌های سازمان هستند. سیاست‌های سازمان، قالب و چارچوب اجرای برنامه‌های سازمان را تعیین می‌کنند و غایت وجودی برنامه‌های سازمان نیز تحقق راهبردهای سازمان است.

می‌توان گفت: عنصر محوری و ثقل این الگو، راهبرد است که یکپارچه‌کننده منابع و امکانات سازمان و انسجام‌بخش فعالیت‌های مختلف سازمان می‌باشد. در نتیجه، آن تصمیم و اقدام کلانی که در سازمان، وحدت‌بخش و متأثرکننده همه امکانات و فعالیت‌های سازمان نباشد، راهبرد نیست؛ هرچند ثمرات مثبتی برای سازمان داشته باشد. اگر آن تصمیم یا اقدام کلان در عرض دیگر اقدامات کلان سازمان نگریسته شود و بدان پرداخته شود، این اقدام کلان در واقع، نوعی مأموریت علی‌حده برای سازمان است نه راهبرد؛ زیرا راهبرد، خارج از مأموریت‌های سازمان نیست و در قالب انجام مأموریت‌های سازمان محقق می‌شود؛ زیرا نحوه‌ای از انجام مأموریت‌های سازمان است. اما اگر اقدام فارغ از مأموریت‌های سازمان و در عرض آنها انجام شود، پس می‌توان گفت: مأموریت جدیدی به سازمان اضافه شده و راهبردی اتخاذ نشده است. ذکر این ملاحظه به دلیل آسیبی بود که معمولاً سازمان‌ها در تدوین و اجرای راهبردهای خود با آن مواجه می‌شوند و آن این است که آن تصمیم و اقدام کلانی که تدوین شده، در عمل، یکپارچه‌کننده و انسجام‌بخش و حاکم بر دیگر فعالیت‌های سازمان نیست و نوعی نگاه استقلال‌ی و ممایز از دیگر فعالیت‌های سازمان به آن وجود دارد.

منابع

۱. بیک‌زاد، جعفر، و مهدی تقی‌سلطانی (۱۴۰۱). «برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در بخش دولتی». چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، (۷۰)، ۵۰-۶۶.
۲. پژوهش‌جهرمی، امین (۱۳۹۶). «تحلیل محتوای بیانیه مأموریت دانشگاه‌های برتر ایران و جهان». مجله رهیافت، ۶۶، ۸۹-۱۰۷.
۳. حقیقی، محمد؛ قارلقی، ابراهیم؛ میراسدی، سمانه و فاطمه نیک‌بخت (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی-مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت غذایی تهران». پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۱۶۶-۱۸۷.
۴. دهقانی، مرضیه؛ امین خندقی، مقصود؛ جعفری ثانی، حسین و محسن نوغانی دخت بهمنی (۱۳۹۰). «واکاوی الگوی مفهومی در حوزه برنامه درسی: نقدی بر پژوهش‌های انجام‌شده با رویکرد طراحی الگو در برنامه درسی». پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۱(۱)، ۹۹-۱۲۶.
۵. راترمل، فرانکتی (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک. ترجمه حسین نوروزی، داور نظریار دبیلی و فاطمه سبحانی‌فرد. تهران: فوژان.
۶. رضوانی، حمیدرضا و زین‌العابدین اکبرزاده (۱۳۸۹). «تحلیل محتوا و مقایسه کیفیت بیانیه مأموریت شرکت‌های صنعتی و خدماتی برتر ایران». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱، ۹۵-۱۰۸.
۷. شاکری، میثم (۱۴۰۱). «بررسی تحلیلی و ارائه مدل مطلوب بیانیه مأموریت سازمان». مجله مدیریت و حسابداری، ۶(۸۴)، ۲۳۵۴-۲۳۶۴.
۸. شاوردی، مرضیه (۱۳۹۷). «معادل‌گزینی برای کلمات کلیدی خوشه‌واژه «چارچوب، مدل و ...»». مجله سیاست علم و فناوری، ۱۱(۱)، ۸۳-۸۵.
۹. شفیع‌نیک‌آبادی، محسن و عطا کرباسی‌خیر (۱۳۹۶). «بررسی تطبیقی متن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت شرکت‌های برتر و شرکت‌های ایرانی در صنایع غذایی با استفاده از تکنیک متن‌کاوی و خوشه‌بندی». مجله آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۸(۱۱۱)، ۲۹-۵۲.
۱۰. صادقی‌فاسایی، سهیلا و ایمان عرفان‌منش (۱۳۹۴). «مبانی روش‌شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی، مورد مطالعه: تأثیرات مدرن شدن بر خانواده ایرانی». مجله راهبرد فرهنگ، ۸(۲۹)، ۶۱-۹۱.
۱۱. طباطبایی، امیر؛ پرخیده، حسنی؛ مرتضوی، حامد و محبوبه طباطبایی‌چهر (۱۳۹۲). «راهبردهایی برای ارتقاء دقت علمی در تحقیقات کیفی». مجله علوم پزشکی خراسان، ۳(۵)، ۶۶۳-۶۷۰.
۱۲. محمدپور، احمد (۱۳۸۸). «ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری». مجله علوم اجتماعی، ۴۸، ۷۵-۱۰۶.
۱۳. محمدپور، احمد (۱۳۹۷). روش در روش: درباره ساخت معرفت در علوم انسانی. قم: لوگوس.
۱۴. محمدی، بیوک (۱۳۸۷). درآمدی بر روش تحقیق کیفی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۵. ناصحی‌فر، وحید و جواد پورحسینی (۱۳۸۷). «مطالعه تطبیقی اجزای تدوین بیانیه مأموریت شرکت‌های فناوری اطلاعات داخلی و خارجی». دانش مدیریت، ۲۱(۸۰)، ۱۲۳-۱۴۲.
16. Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
17. Ackoff, R.L. (1986). *Management in small doses*, Wiley, New York, NY.
18. Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473.
19. Atril, P., Omran, M., & Pointon, J. (2005). Company mission statements and financial performance, *Corporate Ownership & Control*, 2(3), 28-35.
20. Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission, *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371-383.

21. Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35.
22. Bart, C., & Baetz, M. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 36(6), 823-853.
23. Bartkus, B. R., & Glassman, M., & McAfee, R. B. (2004). A comparison of the quality of european, japanese and us mission statements: A content analysis. *European Management Journal*, 22(4), 393-401
24. Bates, D. L. & Dillard, J. E.(1991). Desired future position- a practical tool for planning, *Long Range Planning*, 24(3), 9-90.
25. Campbell, A., & Tawadey, K, (1992). *Mission and business philosophy*, ButterworthHeinnman, Oxford.
26. Cochran, D., David, F., & Gibson, C. K. (2008). A Framework For Developing An Effective Mission Statement. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 27-39.
27. Connm J. C., & Porr,,, J. I. (1996). Budding oo ur Compnny's sss ocn, rrr vrrd Busnrss RvwvwwSeptember-October, 131-143
28. Daniel, A. L.(1992). Strategic planning-the rol of the chief executive. *Long Range Planning*, 25(2), 10-105.
29. David, F. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, Vol. 22 n°1. 90-97.
30. David, F. R. (1984). Towards an integration of strategic management models. *Southern Management Association, Proceedings*, 195-197.
31. David, F. R. (2005). *Strategic Management*, 10th edition. USA: Pearson Prentice Hall.
32. Desmidt, S. & Prinzie, A, (2008). The impact of mission statements: an empirical analysis from a sense making perspective, *Academy of Management Proceedings*, 8-6.
33. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, New York: Harper & Row.
34. Forbes, D. & Seena, S, (2006). The Value of a Mission Statement in an Association of not for profit Hospitals, *International journal of health care quality assurance*, 19(5), 409-419.
35. Fred, D, (1996). *Strategic management*, Macmillan Publishing Company, New York, NY.
36. Ginter, P.M., Swayne, L.M., and Duncan, W.J, (1998). *Strategic management of health ozre organizations*, 3rd Edition, Malden, MA: Blackwell Business.
37. Hirota, S. Katsuyuki, K. Hideaki, M. Hong, P., & Park, Y, (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan, *Management decision*, 48(7), 8834-8853.
38. Ireland, R. D. & Hitt, M. A.(1992). Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, 35(3), 34-42.
39. Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman, G.(1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 8-73.
40. Lynch, R., (2000). *Corporate strategy*, Fourth edition, Prentice Hall, Engleska
41. Mason, J. B., & Ezell, H. F.(1993). *Marketing Management*, Macmillan Publishing Company.
42. Matejka, K., Kurke, L. B., & Gregory, B. (1993). Mission impossible? Designing a great mission statement to ignite your plans. *Management Decision*, 31(4), 34-37.
43. McGinnis, V. (1981). The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning. *Business*, 31(6), 39-43.
44. Medley, G. J.(1992). WWF UK creates a new mission. *Long Range Planning*, 25(2), 8-63.
45. Mitra, Nayan (2021). Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: evidence from India. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1-15.

46. Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: When used properly. *Management Decision*, 40(5), 448-455.
47. Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
48. O'Gorman, C., & Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses, *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59–66.
49. Pearce, J. A. (1982). The Company Mission As a Strategic Tool. *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
50. Pearce, J.A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line, *Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116.
51. Piercy, N. & Morgon, N. (1994). Mission analysis: An operational approach. *Journal of General Management*, 19(3), 1-19.
52. Rajasekar, James (2013). A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(6), 131-147.
53. Robbins, S, (2007). *Management*, 9 Ed, Prentic- Hall.
54. Ruiz, Patricia Guix (2017). Impact of mission statement components on sollll ll rrrrprss'' prr formnnee. AA TTER TEE.... àà srrr nn vvr srrrri nn rrr ccóóóó'Empssss s ssssss ss de Produccóó
55. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5eds , Harlow, Pearson Education.
56. Schmidt, Eduard & Walle, Steven Van de. (2022). Defending, prospecting or reacting? Strategic management during cutbacks in the Dutch penitentiary sector. *Financial Acc & Man*, 38, 77–96.
57. Sinkovics, R. R. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business, *MIR*, 48(6), 689-714.
58. Staples, W. A. & Black, K. V. (1984). Defining our business mission: A strategic perspective. *Journal of Business Strategies*, 1, 33-39.
59. Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press.
60. Sufi, T. & Lyons, H, (۲۰۰۲). Mission statement exposed, *International journal of contemporary hospitality management*, 85 (5), 755-767.
61. Tnnkov,, Ana Čučć (2013). fff nmrg aaaaggy usng sss on nnd ssss on mmmmmmm of Cronnnnrrr gnnoooooos In Times of Crisis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 26(1), 331-342.
62. Total Research, Strategic Marketing Services (1999). *UK mission statements, what are they for and how effective are they?* Total Research, Brentford.
63. Twining, J. (2000). A Naturalistic Journey into the Collaboratory: In Search of Understanding for Prospective Prppppss nnn on, TxxWW Wnnn's nn vvr syyy
64. Vandijck, D., Desmidt. S., & Buelens M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not-forprofit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15(2), 131-41.
65. Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance – Financial Performance Link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
66. Want, J. H. (1986). Corporate Mission, *Management Review*, August, 75 (1), 46-50.
67. Wilson, I. (1992). Realizing the power of strategic vision, *Long Range Planning*, 25(5), 18-28.