

Designing a Balanced Strategic Management Model in the National Archives of Iran

Anahita Nazari¹ | Seyed Reza Salehi Amiri²
Mohsen Ghadami³ | Fatemeh Azizabadi Farahani⁴

Abstract

Purpose: The aim of this research is designing a strategic management model based on organizational balance for the National Archives of Iran.

Method and Research Design: The research is applied in purpose, exploratory in nature, and employs a mixed-method (qualitative-quantitative) design. In data gathering, it is descriptive-correlational in design. The qualitative sample consisted of 15 academic and professional managerial experts, selected according to theoretical saturation. In the quantitative phase, a sample of 320 experts of the National Library and Archives of Iran was selected using stratified random cluster sampling. Thematic analysis was used to extract and classify the model in terms of basic, organizing, and global themes derived from interviews and literature, coded using MAXQDA 2018 software in the qualitative stage. Quantitative data were analyzed using one-sample t-tests, confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM) with the assistance of SPSS v21, Smart PLS v2, and LISREL v8 software.

Findings and Conclusion: Qualitative analysis identified 68 indicators, 18 components, and 5 large dimensions of balanced strategic management: Innovation, Interactive Culture, Business System Re-creation, Knowledge Management, and Leadership. The model developed demonstrates an interactive cycle with Innovation at the hub and as a priority. Among the 18 components, "Processes," "Knowledge Dissemination," "Economic and Profitability Understanding," "Two-Way Learning," and "Entrepreneurial Processes" were priorities within their respective dimensions. The proposed model is a balanced, circular strategic management pattern in the National Archives of Iran, with an innovation priority and interdependence of the principal organizational dimensions.

Keywords: Balanced Strategic Management; Innovation; Interactive Culture; Business System Re-creation.

Citation: Nazari, A. , Salehi Amiri, R. , Ghadami, M. and Azizabadi Farahani, F. (2024). Designing a Balanced Strategic Management Model in the National Archives of Iran. *Ganjine-ye Asnad*, 34(4), 156-190| doi: 10.30484/ganj.2024.3198

**GANJINE-YE
ASNAD**
Historical Research &
Archival Studies Quarterly

Research paper

1. PhD Student in Cultural management and planning, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
nazari.anahita@gmail.com
 2. Associate Professor, Department of Cultural Management and Media Management, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
salehiamiri@gmail.com
 3. Professor, Department of Cultural Management and Media Management, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
ghadami@srbiau.ac
 4. Associate Professor, Department of Cultural Management and Media Management, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
azizabadifarahani1348@gmail.com
- Copyright © 2024, NLAI (National Library & Archives of I. R. Iran). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and adapt the material for any purpose.

Ganjine-Ye Asnad

«136»

Peer-reviewed Journal | National Library & Archives of I. R. Iran, Archival Research Institute

ISSN: 1023-3652 | E-ISSN: 2538-2268

Digital Object Identifier(DOI): 10.30484/ganj.2024.3198

Indexed by Google Scholar, Researchgate, ISC, SID & Iran Journal | <http://ganjineh.nlai.ir>

Vol: 34, No: 4, Winter 2025 | pp: 156 -190 (35) | Received: 7, Jun. 2023 | Accepted: 19, Nov. 2024

Archival research



طراحی مدل «مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی» در آرشیو ملی ایران

آناهیتا نظری^۱ | سیدرضا صالحی امیری^۲
محسن قدمی^۳ | فاطمه عزیزآبادی فراهانی^۴

چکیده:

هدف: ارائه مدلی برای مدیریت راهبردی در آرشیو ملی ایران با رویکرد تعادل سازمانی است.

روش‌شناسی: روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی است و برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی است و برحسب روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از نخبگان علمی و تجربی حوزه مدیریت است که با در نظر گرفتن قانون اشباع، انتخاب شده‌اند. در بخش کمی نیز براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، حجم نمونه ۳۲۰ نفر از متخصصان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران انتخاب شده‌اند. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر مبنای تحلیل مضمون و کدگذاری نظری است. در ابتدا با استفاده از ادبیات، پیشینه و متون مصاحبه، شبکه مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، استخراج و مقوله‌بندی شد و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی ای ۲۰۱۸ (MAXQDA ۲۰۱۸) کدگذاری شد. در ادامه برای تأیید شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد و اولویت‌بندی آن‌ها و سپس ارائه مدل و اعتبارسنجی مدل مدیریت راهبردی متعادل در آرشیو ملی ایران، از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف، تحلیل عاملی تأییدی و t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار لیزرل (Lisre) و اسمارت پی. ال. اس (Smart PLS) استفاده شد.

یافته‌ها: از نتایج به دست آمده از تحلیل کیفی داده‌ها، ۶۸ شاخص و ۱۸ مؤلفه ذیل ۵ بعد اصلی با نام‌های «نوآوری»، «فرهنگ تعاملی»، «بازآفرینی نظام کسب و کار»، «مدیریت دانایی» و «رهبری» برای مدل مدیریت راهبردی متعادل شناسایی شده‌اند. مدل راهبردی ارائه شده برای آرشیو ملی ایران چرخه‌ای تعاملی دارد و از بین ابعاد آن، بعد نوآوری در اولویت اول و رأس چرخه قرار گرفته است. از بین ۱۸ مؤلفه نیز «فرایندها»، «انتشار دانایی»، «درک اقتصادی و سودآوری»، «یادگیری دوسویه» و «فرایندهای کارآفرینی» هر کدام در بعد خود دارای اولویت اول هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی متعادل؛ نوآوری؛ فرهنگ تعاملی؛ بازآفرینی نظام کسب و کار؛ مدیریت دانایی؛ رهبری؛ آرشیو ملی ایران.

استناد: نظری، آناهیتا، صالحی امیری، سیدرضا، قدمی، محسن و عزیزآبادی فراهانی، فاطمه. (۱۴۰۳). طراحی مدل مدیریت راهبردی متعادل در آرشیو ملی ایران. گنجینه اسناد، ۳۴(۴)، ۱۵۶-۱۹۰. doi: ۱۰.۳۰۴۸۴/ganj.۲۰۲۴.۳۱۹۸



فصلنامه تحقیقات تاریخی
و مطالعات آرشیوی

مقاله پژوهشی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
nazari.anahita@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی و مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
salehiamiri@gmail.com
۳. استاد، گروه مدیریت فرهنگی و مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
gadami@srbiau.ac
۴. دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی و مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
azizabadifarahani1348@gmail.com



گنجینه اسناد ۱۳۶

فصلنامه علمی | سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ایران - پژوهشکده اسناد

شاپا (چاپی): ۱۰۲۳-۳۶۵۲ | شاپا (الکترونیکی): ۲۵۳۸-۲۲۶۸

شناسانه برنمود رقمی (DOI): ۱۰.۳۰۴۸۴/ganj.۲۰۲۴.۳۱۹۸

نمایه در Google Scholar, SID, ISC, Researchgate و ایران ژورنال | http://ganjineh.nlai.ir

سال ۳۴، دفتر ۴، زمستان ۱۴۰۳ | صص: ۱۵۶-۱۹۰ (۳۵)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۱۷ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۸/۲۹

تحقیقات آرشیوی

۱. مقدمه

امروزه تحولات عصر اقتصاد نوآوری موجب تغییرات چشم‌گیری در چشم‌انداز جهانی، پیشرفت‌های فناورانه و افزایش پیچیدگی محیط شده‌است. این تغییرات بر رویکردها و شیوه‌های مدیریت راهبردی سازمان‌ها تأثیرگذار بوده‌است. استپتو وارن^۱، هوات و هیوم (۲۰۱۱) نگرانی‌های دائمی مدیران ارشد سازمان‌ها در مواجهه با کاربرد الزامات مدیریت راهبردی را رویارویی با محیط‌های پویا و متغیر، و تشخیص تغییر، دنبال کردن آن و قابل‌پیش‌بینی نبودن پیامدهای تغییر دانسته‌اند. در عصر صنعتی (۱۹۵۰-۲۰۰۰) تمرکز رویکردهای سنتی مدیریت راهبردی بر مزیت رقابتی استوار بود و با تکیه بر منطق و دوره‌های پایداری و ترکیبی از تحلیل، تجربه و بینش به پیش‌بینی صحیح آینده و محیط و در نهایت تجویز راهبردها پرداخته می‌شد. در نتیجه سازمان‌ها اغلب به نتایجی بیش از پیشرفت حاصل از تقلید و نوآوری در محیطی منظم و پایدار نمی‌رسیدند و از اصل نوآوری و «نابودی خلاق»^۲ بازمی‌ماندند. پرواضح است که داشتن نگرش سنتی در عصر نوآوری و پویای نوین، نتیجه‌ای جز فاجعه‌ای تدریجی برای سازمان‌ها به‌همراه نخواهد داشت (داونپورت، لیبلد، ولپل، ۲۰۰۶، ص ۱۳۰). پس از ورود به عصر فراصنعتی و اقتصاد نوآوری در قرن ۲۱ چالش حیاتی مدیریت راهبردی این شد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در بازار غیرقابل‌پیش‌بینی رقابت جهانی خود را تغییر و تطبیق دهند و خلاق و نوآور شوند (داونپورت، لیبلد و ولپل، ۲۰۰۶، ص ۲۸)؛ بنابراین تغییر نگرشی با تمرکز بر تعادل سازمانی و الزاماتی مبتنی بر نوآوری و تأثیر آن بر خلق، جذب و استمرار ارزش، پیش‌بینی محیط بازار جهانی، بازآفرینی نظام کسب‌وکار، مدیریت دانایی از طریق شبکه‌سازی هوشمند و یادگیری دوسویه در سازمان‌ها به‌وجود آمد. این رویکرد نوین بانام مدیریت راهبردی متعادل^۳ و کاربرد هم‌زمان چندین مدل کسب‌وکار مطرح شد (تاشمن^۴، ۱۹۹۶، ص ۲۹). حال با توجه به اهمیت کاربرد رویکرد نوین مدیریت راهبردی در سازمان‌ها، اگر بخواهیم ابعاد حاکم بر سازمان‌هایی هم‌چون آرشیوها را براساس برنامه‌های راهبردی آن‌ها در قرن ۲۱، بررسی کنیم خواهیم دید که اکثر این نهادها برای تطابق با تغییرات محیط جهانی، بر مقوله‌هایی چون توانمندسازی، خودسازمان‌دهی، توسعه روزافزون فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نوین، همکاری در شبکه‌های کاری گروهی، نوآوری، و ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان تمرکز داشته‌اند. از مصادیق آن در برنامه راهبردی شورای بین‌المللی آرشیو (ایکا، ۲۰۲۱-۲۰۲۴)^۵ و نگرش حسن همکاری، مسئولیت‌پذیری، شفاف‌سازی و فرهنگ بین آرشیوها، آرشیوداران و متخصصان آرشیوی مطرح است. بازآفرینی زنجیره ارزش اطلاعات از خلق تا دسترسی، پاسخگویی و شفافیت، ایجاد پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری

1. Steptoe-Warren

۲. نظریه شومپتر (۱۹۱۴) با عنوان تخریب خلاق، نوعی دگرگونی یا تحول درونزا است که برای حفظ پویایی و افزایش بهره‌وری، و از طریق از بین بردن رویه‌ها و رفتارهای قدیمی و ایجاد رویه‌های جدید در دوران افول چرخه عمر محصول، بنگاه یا صنعت رخ می‌دهد (Legrand & Hagemann, ۲۰۱۷، نقل در نظری و همکاران، ۱۴۰۰).

2. Balanced strategic Management

3. Trushman

4. "EMPOWERING ARCHIVES AND THE PROFESSION 2021-2024"

اطلاعات و سازوکارهای تعاملی شبکه‌ای و مشارکتی، بهره‌گیری از ظرفیت همکاری داوطلبانه در سطح جهان از نمونه‌محورهای راهبردی این نهاد بین‌المللی است. تغییر جهت‌گیری‌های کتاب‌خانه و آرشیو ملی کانادا (۲۰۰۶)^۱ بر نقش پیش‌گامی رهبری مدیریت اطلاعات و دانش، تمرکز بارز بر مشتری‌مداری، جامعه‌محوری دسترسی به منابع، ایجاد سامانه یکپارچه هوشمند، انعطاف‌پذیری، پویایی، تشکیل کارگروه‌های چندرشته‌ای، شناخته‌شدن و ویژگی‌ها، مدیریت ریسک، ادراکات محیطی، تحلیل ذی‌نفعان، یکپارچه‌سازی کارکردها، ترویج فرهنگ باز و یادگیری، مدیریت دانش و همکاری شبکه‌ای با سایر نهادها تأکید دارد. ابعاد برنامه‌های راهبردی آرشیو ملی استرالیا (۲۰۲۲)^۳ نیز بر ارزش‌های رهبری، نوآوری، برتری خدمات، تعهد و همکاری استوار است و چشم‌اندازی مبتنی بر پیش‌گامی جهانی در عصر رقمی با چند نمونه راهبرد در راستای برتری خدمات موردنیاز مشتریان، شرکا و مردم، رهبری خط‌مشی مدیریت اطلاعات در سطح ملی، تحول رقمی، تعامل خلاق عمومی در سطح ملی و بین‌المللی از مشخصه‌های آن است. آرشیو ملی آمریکا (۲۰۱۸)^۴ اساس برنامه راهبردی خود را بر سه ارزش همکاری، نوآوری و یادگیری قرار داده است و مقوله‌هایی مانند دسترسی باز به اطلاعات دولتی، محتوای مشتری‌مدار، حداکثرسازی ارزش ملی، و مشارکت عمومی مردم در ساخت آینده را مدنظر دارد.

آرشیو ملی ایران (سازمان اسناد و کتاب‌خانه ملی ایران) نیز به‌عنوان نهادی دانش‌بنیان با جایگاه مرجعیت میراث مکتوب و مستند بین‌سازمان‌های همپای خود در ایران، از ظرفیت زیادی برای نقش راهبری در سطح ملی و فراملی برخوردار است. آشکال مستند ۳ برنامه راهبردی سازمان اسناد و کتاب‌خانه ملی ایران که طی سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۰ تدوین شده است بر مدل‌های برنامه‌ریزی قرن ۲۰ استوار است که لزوم همگامی جهانی با تحولات حوزه آرشیوها، اهمیت و ضرورت سوق ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از مدیریت راهبردی سنتی به مدیریت راهبردی متعادل را دوچندان می‌سازد. از این مسیر می‌توان به‌طور مستمر این سازمان را با قابلیت‌های عصر نوآوری و محیط پویای امروزی تطبیق داد و موفقیت آن را تضمین کرد؛ بنابراین هدف آرمانی پژوهش حاضر تغییر جهت‌گیری مدیریت راهبردی از تفکر سنتی به رویکرد متعادل‌سازی برای حفظ پویایی و افزایش انرژی سازمانی، استفاده همه‌جانبه از ظرفیت‌های نوآوری و توانمندسازی منابع سازمان اسناد و کتاب‌خانه ملی جمهوری اسلامی ایران در محیطی متغیر است. اهداف کلی و فرعی پژوهش حاضر تطبیق و بررسی مبانی مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی و طراحی مدل مدیریت راهبردی در آرشیو ملی ایران از طریق شناسایی و تعیین ضریب اولویت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنیاز در آرشیو ملی است. در این راستا پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

https://www.ica.org/sites/default/files/ga_2020-7a_strategic_review_.pdf

1. "LAC: Directions for Change". <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/12016/f2/12016-1000-e.pdf>

2. Brand

3. National Archives of Australia. (2022). "Strategy 2030: a transformed and trusted National Archives". <https://www.naa.gov.au/about-us/who-we-are/accountability-and-reporting/strategy-2030-transformed-and-trusted-national-archives#our-values>

4. "NATIONAL ARCHIVES and RECORDS ADMINISTRATION. (2018). "2018-2022 Strategic Plan". <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2018-strategic-plan-2018-2022.pdf>

پرسش اصلی: طراحی مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران چگونه است؟

پرسش‌های فرعی: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران کدام‌اند؟

ضریب اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران چگونه است؟

مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران چگونه است؟

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی و عملیاتی)

آرشیو ملی ایران: در مفهوم به سازمان اسناد ملی ایران اشاره دارد؛ ولی در این پژوهش منظور سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به عنوان سازمانی واحد و یکپارچه با جایگاه مرجعیت آرشیو میراث مستند و مکتوب کشور است.

مدیریت راهبردی: مدیریت راهبردی، جریانی از رهنمودها و جهت‌گیری‌ها برای تصمیم‌گیری با نگاهی توسعه‌ای به برنامه‌های مؤثر بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان است (Hiriyappa, 2018). در این پژوهش منظور از مدیریت راهبردی، اصول و الزاماتی است که پیش از تصمیمات مربوط به فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران و با رویکرد تعادل سازمانی در نظر گرفته می‌شود.

مدیریت راهبردی متعادل: در مفهوم به کاربرد چندین مدل کسب‌وکار برای نوآوری ارزش گسسته و پیوسته در شبکه‌های کسب‌وکار جمعی و گروهی گفته می‌شود که میزان سوددهی سنتی را برای بقا و موفقیت سازمان افزایش می‌دهد (داونپورت، لیلد و ولپل، ۲۰۰۶، ص ۱۷۴). در این پژوهش منظور، مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی است که براساس نظریه داونپورت، لیلد و ولپل (۲۰۰۶) و در ۵ بُعد «رهبری»، «بازآفرینی نظام کسب‌وکار»، «مدیریت دانایی»، «نوآوری»، و «فرهنگ تعاملی (باز)» در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران شکل می‌گیرد.

رهبری: مفهوم رهبری به هدایت افراد به مؤثرترین و کارآمدترین شیوه برای استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌هایشان در جهت دستیابی به اهداف سازمان اشاره دارد (هانگر و ویلن، ۱۴۰۰، ص ۳۰۵). در این پژوهش مفهوم رهبری به ویژگی‌های شخصیتی، مهارتی و دانشی سطوح مختلف مدیران سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد مدیریت راهبردی متعادل معطوف است.



فرهنگ تعاملی: در مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی، به جای سعی بر ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک بین کارکنان بر ایجاد ارزش و بینش مشترک بین کارکنان سعی می شود که از تعامل پنج بُعد «زیرساخت های نظام اطلاعاتی»، «مالکیت معنوی»، «یادگیری فردی و سازمانی»، «دانایی»، و «نوآوری» حاصل می شود (داونپورت، لیبلد، ولپل، ۲۰۰۶، ص ۷۸). در این پژوهش منظور از فرهنگ تعاملی فرهنگی است که بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با هدف تغییر نگرش رقابتی به سوی بینش ارزش آفرینی برای ذی نفعان و براساس پذیرش تغییر و ترویج نوآوری و انتشار دانایی ایجاد می شود.

نوآوری: نوآوری در مفهوم، خلق و پیاده سازی ایده ها و ساختارهای جدید مرتبط با بازاریابی، محصول، خدمات، فرایند، و حتی نوآوری سازمانی برای ایجاد ارزش برای مشتری و کارکنان است (کوستا و همکاران، ۲۰۲۳، ص ۲۱). در این پژوهش منظور از نوآوری، بازتعاملی برای ایجاد خلاقیت در خدمات و محصولات، فناوری و ساختار سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران است.

بازآفرینی نظام کسب و کار: مفهوم نظام کسب و کار کاربرد راهبردهای گوناگونی است که یک سازمان به عنوان یک کل یکپارچه دنبال می کند تا به مزیت رقابتی دست یابد. بازآفرینی کسب و کار به فرایند سازمان دهی مجدد و بیرون آمدن از واحدهای کسب و کار و صنایع فعلی با هدف تمرکز دوباره بر کسب و کار اصلی سازمان و بازسازی شایستگی های متمایز آن گفته می شود (هیل و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۴۳۰). در این پژوهش منظور از نظام کسب و کار، بازآفرینی زنجیره ارزش، درک اقتصادی، و منافع ذی نفعان با تکیه بر فناوری های هوشمند در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران است.

مدیریت دانایی: دستیابی، اشتراک، و گسترش دانش مربوط به ذی نفعان است که براساس تعامل ذی نفعان با سازمان و یادگیری تیمی و گروه های تخصصی شکل می گیرد (لیبولد، پروبت، گیرت، ۱۳۹۱، ص ۳۱۴). مدیریت دانایی در این پژوهش با رویکرد ایجاد ارزش برای ذی نفعان عبارت است از روان سازی جریان اطلاعات، ایجاد شبکه های پویا و زنده، و یادگیری دوسویه بین کارکنان به عنوان ذی نفعان داخلی که در تعامل با ذی نفعان خارجی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران محقق می شود.

۲. چارچوب نظری پژوهش

مدیریت راهبردی متعادل

رویکرد نوین مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی، بر دامنه مهارت های گوناگون، ظرفیت های دوگانه، توانمندی در نوگستگی (انرژی زایی مثبت)، و هم چنین ایجاد تغییرات



پویا تأکید دارد. مدیریت راهبردی متعادل، هم در بخش مغزافزایی آن در قالب تفکر راهبردی یعنی خلق مدل‌های ذهنی جدید، رسیدن به موضوعات راهبردی و شکل‌دهی به آن‌ها و هم در بخش سخت‌افزاری و عملیاتی‌سازی راهبردها یعنی تعیین فرایندهای انجام کار و فعالیت‌ها و ابزارهای مناسب معنا پیدا کرده‌است (داونپورت، لیبلد، ولپل، ۲۰۰۶، ص ۱۷). تفاوت بین رویکردهای نوین مدیریت راهبردی با سنتی در این است که در نظریه‌های نوین به‌جای پرداختن به فرایندها و روش‌شناسی، به آماده‌سازی ذهن راهبردی انسان‌ها توجه می‌شود. برنامه‌ریزی سازمان‌ها از برنامه‌ریزی خطی به برنامه‌ریزی غیرخطی و پیچیده مبتنی بر خلق ارزش در مرز سازمان تبدیل شده‌است (داونپورت، لیبلد، ولپل، ۲۰۰۶، ص ۱۳۸). در این رویکردها ابزاری خاص برای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه نمی‌شود؛ بلکه هدف ایجاد دیدگاهی مؤثر بین مدیران و زمینه‌سازی برای خلق راهبردهای اثربخش است. جدول ۱ تفاوت نگرش تفکرات راهبردی سنتی و نوین را نشان می‌دهد.

عناصر اصلی	نگرش نوآوری مبتنی بر ارزش/خدمات	تفکرات سنتی مبتنی بر تولید کالا
پیش شرط‌های صنعت	شرایط خودجوش صنعت	شرایط از قبل تعیین شده صنعت
کالاها	تعامل کارکنان برای تولید ارزش/خدمات (آثار خودجوش فکری)	تعامل کارکنان برای تولید کالا (آثار منابع فیزیکی)
مشتری	تولید مشترک ارزش، خدمات عملکرد فردی و نیازهای مشتری	تبادل متقابل کالا، بخش‌بندی‌های بازار
ارزش	منابع فکری، تعاملی با مشتری	منابع فیزیکی، توسط تولیدکننده
قابلیت‌ها	هم‌افزایی قابلیت‌های جاری و بالقوه سازمانی	افزایش قابلیت‌های جاری سازمان
رقابت	بازآفرینی ارزش به‌جای رقابت	بهره‌وری بیشتر/ پیروزی در رقابت
محدوده و مرزهای سازمانی	سازمان منعطف، پویا، ارتباطات متقابل بین بازار و شبکه، نظام‌های بازتعاملی	سازمان ثابت و متکی بر داده‌های آماری با نظام‌های بسته
نوآوری	افزایشی (تولید، فرایند)	ناپوستگی (ارزش، مدل‌های کسب‌وکار، فرایندها)
نظام‌ها و وظایف	بازتعاملی با تمرکز بر نظام‌های ارزشی داخلی و خارجی	بسته و کنترلی با تمرکز بر زنجیره ارزش داخلی

جدول ۱

مقایسه نگرشی و تفکرات راهبردی سنتی و نوین (داونپورت، لیبلد، ولپل، ۲۰۰۶، ص ۱۳۰)



الزامات و ابعاد مدیریت راهبردی متعادل

داونپورت، لیلد و ولپل (۲۰۰۶) معتقدند که سازمان‌ها برای حفظ بقای خود در عصر پویا و متغیر امروزی به استفاده هم‌زمان از راهبرد نوآوری پیوسته یا افزایشی و گسسته یا ناگهانی نیازمندند. دانش و نوآوری خلق ارزش جدید، از همکاری گروهی شبکه‌های کسب‌وکار ناشی می‌شود؛ بنابراین رمز موفقیت سازمان‌ها، هم‌افزایی هوشمند شبکه‌های کاری در نوآوری ارزش و انجام وظایف درون‌سازمانی است. از الزامات و مؤلفه‌های عملیاتی سازی مدیریت راهبردی می‌توان به ادراکات محیط زیست، بازآفرینی نظام کسب‌وکار، شبکه دانایی بیرون و داخل، هم‌افزایی نوآوری‌های پیوسته و گسسته، و فرایندهای نوآوری باز اشاره کرد. جدول ۲ تطبیق رویکردهای قرن ۲۰ و قرن ۲۱ در الزامات عملیاتی سازی مدیریت راهبردی را نشان داده‌است.

گستره دوره	نظریه‌پردازان	حوزه اصلی تمرکز	ملاحظات اصلی	مفاهیم و ابزار اصلی	مبانی سازمانی و عملیاتی سازی
دهه ۵۰ و ۶۰	دراکر (۱۹۵۴)؛ چنرلر (۱۹۶۲)؛ اندروز (۱۹۶۵)	برنامه‌ریزی؛ سازمانی و بودجه‌ای (مالی)	رشد برنامه‌ریزی؛ بودجه‌بندی سرمایه‌ای و اجرایی؛ کنترل مالی	برنامه‌ریزی؛ سرمایه‌گذاری؛ بودجه‌بندی اقتصادی؛ بودجه‌بندی مالی؛ برنامه‌ریزی خطی	ساختارها و دستورالعمل‌های رسمی؛ تفوق مدیریت مالی
دهه ۷۰	میتزبرگ (۱۹۶۷)؛ نیمن و لوگان (۱۹۷۱)؛ شندر و هافر (۱۹۷۹)	متعادل سازی؛ بهینه‌سازی مجموعه‌های سازمانی و وظایف آن‌ها	متعادل سازی عملکرد مالی واحدهای خودگردان، سازمان‌ها و محصولات؛ هم‌افزایی منابع و وظایف	ماتریس‌های برنامه‌ریزی عملکرد مالی و سرمایه‌ای؛ استفاده از روش SWOT	ساختارهای چندبخشی؛ مدیریت تنوع و تحول؛ تلاش برای رشد سهم بازار
دهه ۸۰	پوتر (۱۹۸۰)؛ دیوید (۱۹۸۰)؛ جونز و دیگران (۱۹۸۱)	موقعیت‌یابی؛ انطباق و متناسب سازی صنایع بازار و سازمان‌ها	انتخاب صنایع و بازارها و جامه‌ای خود در درون آن‌ها؛ انطباق و متناسب کردن خود با محیط	تجزیه و تحلیل صنعت (مدل ۵ قوه‌ای)؛ پورتر؛ «خریدار»، «تأمین کننده»، «رقبای بالقوه»، «تولید جایگزین»؛ تجزیه و تحلیل رقیب؛ تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش؛ تجزیه و تحلیل منفعت ناشی از توجه به استراتژی بازار	ساختاردهی مجدد صنعت؛ نحوه شکل‌دهی زنجیره ارزش؛ ارزش‌یابی و سنجش موقعیتیابی

جدول ۲

تطبیق الزامات مدیریت راهبردی سنتی و نوین



گستره دوره	نظریه پردازان	حوزه اصلی تمرکز	ملاحظات اصلی	مفاهیم و ابزار اصلی	مبانی سازمانی و عملیاتی سازی
دهه ۹۰	آنسوف (۱۹۹۰)؛ آرمسترانگ (۱۹۹۲)؛ هامل (۱۹۹۸)؛ مینتزبرگ (۱۹۹۴)	منابع و قابلیت ها: دیدگاه مبتنی بر مدیریت منابع برای نیل به برتری رقابتی	جست و جوی منابع؛ نیل به برتری رقابتی در درون سازمان؛ بازتاب به موقع به ماورای محدوده رقابت فعلی	تجزیه و تحلیل منابع؛ تجزیه و تحلیل توانمندی های اصلی؛ تجزیه و تحلیل قابلیت ها؛ مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی؛ نظام ارزیابی متعادل سازمانی؛ مدیریت کیفیت جامع	ساختاردهی مجدد توانمندی های منابع کلیدی؛ تمرکز بر ایجاد توانمندی های اساسی؛ برون سپاری؛ اتحادهای سازمانی و تخصصی
آغاز هزاره سوم	داوونپورت، ولپل، لیبیل، (۲۰۰۶)؛ چسبرو (۲۰۰۶)	تعادل سازمانی؛ نوآوری ارزش ها در قالب مدل های متعدد کسب و کار	نوآوری جدید ارزشی فی مابین شبکه های مشارکتی سازمان؛ مقایسه عملکرد سنتی و نوین؛ جوان سازی و نو سازی	ادراکات محیط زیست سازمانی؛ بازآفرینی نظام کسب و کار؛ شبکه دانایی بیرون و داخل؛ هم افزایی نوآوری های پیوسته و گسسته؛ فرایندهای نوآوری باز؛ جامع نگری و کل نگری؛ ابزار ادراکات سازمانی	توانمندسازی شبکه کسب و کار؛ انگیزه های خودسازمان دهی؛ توانمندسازی برای ایجاد همبستگی؛ قابلیت های ادراکی؛ ساختار درونی و بیرونی

ادامه جدول ۲

تطبیق الزامات مدیریت راهبردی سنتی و نوین

همان طور که در جدول ۲ مشخص است براساس نظر داوونپورت، ولپل، لیبیل (۲۰۰۶)، ولپل، لیبیل و دیگران (۲۰۰۵) و چسبرو (۲۰۰۶)، تمرکز اصلی مدیریت راهبردی دهه سوم قرن ۲۱ بر تعادل سازمانی است. براین اساس و در بررسی سایر نظریه ها ۵ بعد ۱. بازآفرینی نظام کسب و کار؛ ۲. نوآوری؛ ۳. مدیریت دانایی؛ ۴. رهبری؛ و ۵. فرهنگ تعاملی؛ مبنای مدل مدیریت راهبردی متعادل در نظر گرفته شده اند.

۳. پیشینه پژوهش

در بررسی موضوع پژوهش حاضر مطالعاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ادامه به آن ها پرداخته می شود.

1. Voelpel



کهزادی طه‌نه و دیگران (۱۴۰۲) در پژوهشی «اعتبارسنجی الگوی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی کتابخانه‌های عمومی ایران» را به‌روش دلفی انجام داده‌اند. جامعه آماری پژوهش را ۲۰ نفر از خبرگان گروه مدیریت راهبردی و علم اطلاعات و دانش‌شناسی تشکیل داده‌اند و نمونه پژوهش به‌روش هدفمند انتخاب شده‌است. نتایج حاصل از اعتباریابی الگوی راهبردی حاصل از معادلات ساختاری نشان داد که در تدوین راهبردها، «نوع خدمات و منابع؛ ابعاد سیاسی، قانونی و دولت؛ هم‌سویی فرهنگ سازمانی با راهبردهای تدوین‌شده؛ و حمایت راهبردها از محصولات فرهنگی خاص جامعه» بیشترین بار عاملی را دارند و از اهمیت زیادی برخوردارند. هم‌چنین برای شاخص اجرای راهبرد، گویۀ تبلیغات محصولات/خدمات کتابخانه برای جذب کاربران جدید، و برای شاخص مسائل مدیریت، گویۀ پاداش‌ها و افزایش حقوق باتوجه‌به عملکرد کارکنان کتابخانه بیشترین بار عاملی را دارند. در مؤلفه‌های کنترل و ارزیابی برنامه‌های راهبردی نیز هماهنگی برنامه‌های راهبردی تعیین‌شده و اجراشده با محیط عملیاتی کتابخانه بیشترین بار عاملی را دارد و در بالاترین سطح تأثیر از سایر مؤلفه‌هاست. این موارد در مدیریت راهبردی کتابخانه‌ها در مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد اهمیت زیادی دارند.

برادران، فراحی، و آبادی‌خواه (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استراتژیک در دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از تئوری داده بنیاد» برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در نظام آموزشی دانشگاه الگویی ارائه داده‌اند. جامعه مورد مطالعه، اعضای هیئت علمی متخصص در بحث مدیریت راهبردی و هم‌چنین مدیران باتجربه دانشگاه فردوسی است که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شده‌اند. در این پژوهش نتیجه یافته‌های کیفی با کدگذاری داده‌های گردآوری‌شده به شیوه‌های مختلف مصاحبه، مشاهده، اسناد و مدارک و با نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد و ۱۶۸ مفهوم و ۱۳ مقوله، در قالب مدل پارادایمی مدیریت راهبردی شناسایی شدند؛ که عبارت‌اند از: عوامل درون‌دانشگاهی و عوامل برون‌دانشگاهی به‌عنوان شرایط علی؛ راهبردهای فرایندی و ساختاری؛ توسعه مدیریت و منابع انسانی؛ رهبری و سبک مدیریت؛ سیستم‌های کنترل؛ نظام مدیریت دانش و اطلاعات؛ رویکرد نوآوری‌محوری به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ عامل محیطی دولت و دسترسی منابع به‌عنوان عوامل زمینه‌ای؛ و پیامد اقتصادی، پیامد اجتماعی و پیامد فرهنگی برای ارتقاء جایگاه دانشگاه به‌عنوان پیامدهای نظام مدیریت راهبردی شناسایی شده‌اند.

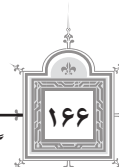
خسروی، حسینی، و مهاجراندر پژوهشی با عنوان «تدوین مدل راهبردی مدیریت آموزش عالی با تأکید بر حکم‌رانی» در قالب ۲۵ مقوله اصلی و ۸۲ متغیر شامل جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان به‌عنوان هسته یا مقوله اصلی مدل؛ متغیرهای علی (عوامل

سازمانی، عوامل فراسازمانی، آمادگی برای جذب و به کارگیری کارکنانی با شایستگی های درون فردی، شایستگی های شخصی، و شایستگی های کارآفرینی؛ متغیرهای زمینه ای (زمینه کاری، اسناد بالادستی)؛ شرایط مداخله گر (فرهنگ اشتغال زایی، پایداری سیستم های موجود کشف استعدادها، مسئولیت پذیری)؛ مقولات راهبردی (نهادینه سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع)؛ و نهایتاً مقولات پیامدی (اشتغال زایی، ارزش آفرینی، و مزیت رقابتی چندگانه، ایجاد تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی) را بررسی کرده اند.

رهگذار، قدمی، و صالحی امیری (۱۳۹۷) در پژوهشی «روش شناسی میزان ارتباط بین مدیریت استراتژیک فرهنگی با مؤلفه های هفت گانه سرمایه گذاری و اقتصاد نوآوری براساس نظریه داونپورت» را بررسی کرده اند. حداکثر برون سپاری، ارائه خدمات جایگزین براساس نیاز مشتری، سازمان دهی براساس محتوا، ساختارهای بدون مرز و فرایند، زیربنای بازار، انتخاب های زیاد، ایجاد تفاوت بین محتوا، اجرا و ارزش افزوده نظام ارزشی، سینرژی فزاینده، تمرکز بر منابع ناملموس فکری، معنوی، انسانی و فناوری، و بازگشت فزاینده، به عنوان مؤلفه های نوآوری در نظر گرفته شده اند و میزان همبستگی آن ها با مدیریت استراتژیک فرهنگی سنجیده شده است.

سوجیونو و هپسری (۲۰۱۶) در پژوهش «مدل جدید مدیریت راهبردی در عصر اقتصاد دانش و نوآوری شبکه ای»، فرایند مدیریت راهبردی را از طریق مطالعه پیشینه و ادبیات و با در نظر گرفتن الزامات ۸ عامل بررسی کرده اند که عبارت اند از: زیرساخت های جهانی جدید برای خلق ثروت؛ منبع جدید ارزش؛ مالکیت جدید ثروت؛ مدل ها و مؤسسات آموزشی جدید؛ مدل های کسب و کار جدید؛ مشتریان توانمند؛ بهره برداری از زنجیره های عرضه و تقاضای جهانی؛ و ساختارهای حکومتی جدید. نتایج این پژوهش نشان می دهد که براساس مدل مدیریت راهبردی داونپورت و همکارانش (۲۰۰۶) توسعه دانش، نوآوری، و یادگیری اهمیت ویژه ای دارد.

خلفان زهران الهیجی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدل مدیریت راهبردی برای کتابخانه های دانشگاهی» با هدف طراحی مدل، از روش کیفی شامل تحلیل محتوا و مصاحبه استفاده کرده است. در پی بررسی مدل های مدیریت راهبردی نشان داده شد که این مدل ها فاقد عناصر مهم و مورد نیاز کتابخانه های دانشگاهی برای پیوند راهبردهای خود به چشم اندازها و اهداف کلی مؤسسات مادر هستند؛ بنابراین در مدل پژوهش از سه مرحله اصلی پیش برنامه ریزی؛ برنامه ریزی؛ و پس از برنامه ریزی استفاده شده است. مرحله اول با ارائه مهارت ها و دانش مدیریت راهبردی به گروه یا کمیته برنامه ریزی آغاز می شود.



مرحله دوم از طریق تحقق دو جزء یعنی تدوین و اجرای راهبرد حاصل شده است و مرحله آخر مربوط به فرایند ارزیابی راهبردی است تا اطمینان حاصل شود که کیفیت خدمات ارائه شده و عملکرد تمام واحدها و کارکنان کتابخانه با چشم انداز و اهداف کتابخانه سازگار است و با اهداف کلی مادر هم سو است.

چین-چیه و جانسن^۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «الزامات مدیریت راهبردی و طراحی مدل کسب و کار در ادارات دولتی و عمومی» موفقیت راهبردهای عمومی را تحت تأثیر ایجاد روابط علت و معلولی بین اهداف راهبردی، برنامه های عملیاتی عملکرد، و همچنین ایجاد نظام های خدماتی کارآمد و مؤثر، مدل های کسب و کار، و فرایندهای عملیاتی بیان کرده اند. آن ها همچنین وظیفه راهبردی مرکزی، طراحی مدل کسب و کار با هدف به تصویر کشیدن روابط ساختاری و تعاملات میان سازه های کسب و کارها مانند ارزش ها، سهامداران، خدمات، فرایندها، منابع، فعالیت ها و سازوکارهایی برای اطمینان از اثربخشی و عملکرد راهبردی دولت و مدیریت دولتی برای ارائه موفقیت آمیز خدمات دولت الکترونیک، دولت موبایلی و دولت متصل را از الزامات مدل راهبردی معرفی کرده اند.

تفاوت پژوهش حاضر با مطالعات بررسی شده، بهره گیری از ادبیات نوین مدیریت راهبردی به جای ادبیات سنتی قرن ۲۰ است تا از برآیند مقایسه تطبیقی ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی براساس نظریه داونپورت و همکارانش (۲۰۰۶)، ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل مدیریت راهبردی متعادل در آرشیو ملی را ارائه دهد.

۴. روش شناسی پژوهش

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی-توسعه ای؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی- کمی) از نوع اکتشافی؛ و برحسب روش گردآوری داده ها یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی است. برای بررسی و شناخت ابعاد و مؤلفه های مدیریت راهبردی متعادل و همچنین شاخص های تشکیل دهنده مؤلفه های آن، ابتدا ادبیات و پیشینه های مرتبط با موضوع مطالعه شد؛ سپس از مصاحبه و تحلیل محتوا به مثابه تکنیک پژوهشی استفاده شد و بر آن اساس پرسش نامه تدوین شد و در نهایت از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی و آزمون مدل استفاده شد. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی بر مبنای تحلیل مضمون و کدگذاری نظری است. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این پژوهش شامل کدگذاری باز، محوری، و انتخابی است؛ در بخش کمی نیز از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از نخبگان علمی و تجربی حوزه مدیریت راهبردی است که با روش

1. Chien-Chih & Janssen

نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع، انتخاب شده‌اند و با آن‌ها مصاحبه شده‌است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی هم، شامل متخصصان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران با مدرک دکتری تخصصی یا کارشناسی ارشد، و هم‌چنین مدیران دارای تجربه کاری بیشتر از ۱۰ سال است. برآورد حجم نمونه نیز با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۲۰ نفر در نظر گرفته شد که از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. هم‌چنین برای تعمیم‌پذیری بیشتر و جلوگیری از ریزش حجم نمونه ۳۳۰ پرسش‌نامه توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی از یازده پرسش استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی (پرسش‌های مصاحبه)، علاوه بر استادان راهنما و مشاور، از دیدگاه‌های استادان دانشگاهی فعال در حوزه مدیریت، و صاحب‌نظران استفاده شد. هم‌چنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بازآزمون^۱ (روش توافق درون‌موضوعی) استفاده شد؛ که پایایی مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دوکدگذار ۷۵/۳ درصد و پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌شده در دو فاصله زمانی ۷۱/۸ درصد به‌دست آمد که بیانگر پایایی مناسب است. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده، از طریق کدگذاری باز^۲ و کدگذاری محوری^۳ انجام شده‌است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از خبرگان تکمیل شد. روایی پرسش‌نامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان تأیید شد و روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شد و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر میانگین واریانس به تأیید رسید. پایایی پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ^۴ به تأیید رسید؛ زیرا این شاخص‌ها برای همه مؤلفه‌ها بیش از ۰/۷ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف، تحلیل عاملی تأییدی و t تک‌نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و اسمارت. پی. ال. اس استفاده شد.

۵. یافته‌های پژوهش

پاسخ به پرسش اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران کدام‌اند؟

با هدف پاسخ به پرسش فوق برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران، از مرور سیستماتیک پیشینه،

1. Retest
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Cronbach Alpha Method



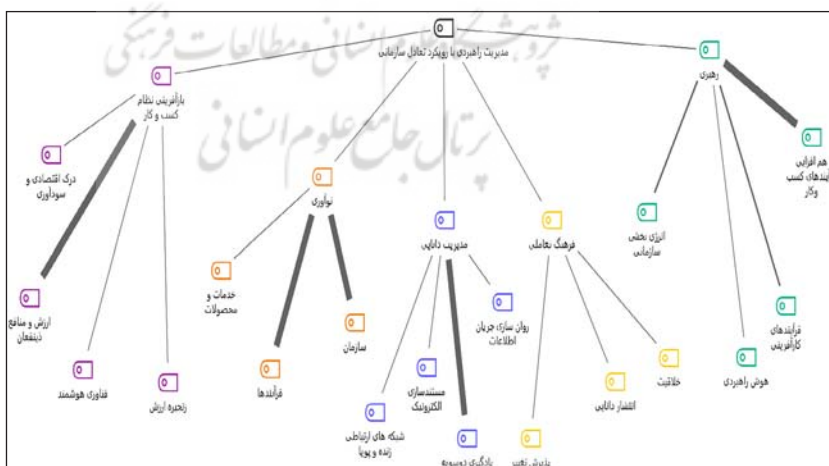
ادبیات، و متون مصاحبه، در مجموع ۹۴ مضمون پایه استخراج شد که پس از تلفیق مضامین مشترک در نهایت ۶۸ مضمون پایه شناسایی شد. در ادامه در شکل ۱ داده‌های حاصل از مضامین پایه نهایی مستخرج از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات، و متون مصاحبه آمده است.



شکل ۱

ابرداده‌های حاصل از مضامین پایه نهایی
مستخرج از مرور سیستماتیک پیشینه،
ادبیات، و متون مصاحبه

در شکل ۲ شبکه مضامین حاصل از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات، و مصاحبه، ارتباط بین مضامین را به صورت گرافیکی نشان می‌دهد.



شکل ۲

شبکه مضامین سازمان‌دهنده و مضامین
فرگیر برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد
مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل
سازمانی در آرشو ملی ایران

و در نهایت پس از مرتب سازی نهایی و خوشه بندی، برچسب های متعلق به هر مضمون سازمان دهنده در جدول ۳ آورده شد. از دسته بندی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده به دست آمد و در نهایت پس از دسته بندی مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر احصا و نام گذاری شد. تعداد ۶۸ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده، و ۵ مضمون فراگیر مرتب شده براساس کدها به همراه منبع مصاحبه یا پیشینه و ادبیات مرتبط، در جدول ۳ آمده است.

مضامین فراگیر (بعد)	مضمین سازمان دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)	منبع	کد
	درک اقتصادی و سودآوری	بهره‌مندی از تجربه و تخصص کارآفرینان بازار نشر و تولید محتوای الکترونیک	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ مصاحبه ^۱	A
		صرفه اقتصادی حاصل از کسب و کار شبکه‌ای میان صنعت نشر، کتاب‌خانه‌ها، آرشیوها و دولت	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ چرنو (۱۴۰۰)؛ مک‌کویی (۲۰۰۱)؛ نقل در رضایی‌زاده، (۱۳۹۹)؛ آیرلند و همکاران (۱۳۹۴)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	A
		بازگشت سرمایه و درآمدزایی حاصل از کارگزاری ملی نشر و توزیع الکترونیک آثار مکتوب و مستند	مصاحبه	A
بازآفرینی نظام کسب‌وکار	ارزش و منافع ذی‌نفعان	تحلیل و بازتعریف گروه‌های ذی‌نفع و نیازهایشان	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	B
		جذب و ترغیب مخاطبان بالقوه و بالفعل از طریق تسهیم و شراکت در فرایند چرخه تولید تا دسترسی به محتوای مواد آرشیوی و کتاب‌خانه‌ای	آیرلند و همکاران (۱۳۹۴)	B
		شفافیت و پاسخگویی به‌هنگام و در لحظه خدمات دسترسی به مواد آرشیوی و کتاب‌خانه‌ای	هیل و همکاران (۱۳۹۹)	B
		احترام به حقوق ذی‌نفعان از طریق تأمین نیازهای مطالعاتی و پژوهشی سطوح مختلف محلی، ملی، و جهانی	مصاحبه؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ فقهی فرهنگد (۱۳۸۹)؛ پیرس و رابینسون (۱۳۹۲)	B
		خدمات‌رسانی در قالب تولید محتوای سفارشی مواد آرشیوی و کتاب‌خانه‌ای	هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ پیرس و رابینسون (۱۳۹۲)	B
		توجه به کامیابی ذی‌نفعان به‌واسطه گسترش شبکه همکاری	آیرلند و همکاران (۱۳۹۴)؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ کابلان و نورتون (۱۴۰۰)	B

۱. منبع استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده، و فراگیر پیشینه، ادبیات، و مصاحبه با خبرگان است.
۲. در کل متن منظور از مصاحبه، مصاحبه با خبرگان موضوع حاضر است.

جدول ۳

دسته بندی و نام گذاری مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) استخراج شده از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران



کد	منبع	مضامین پایه (شاخص)	مضامین سازمان دهنده (مؤلفه)	مضامین فراگیر (بعد)
C	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	بازطراحی زنجیره ارزش کسب و کار در سازمان اسناد و کتابخانه ملی	زنجیره ارزش	بازآفرینی نظام کسب و کار
C	مصاحبه؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	بازتعریف نقش و جایگاه ملی سازمان در زنجیره ارزش		
C	مصاحبه؛ چسبرو (۲۰۰۶)؛ فریدمن (۲۰۰۵)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	بازآفرینی زنجیره تأمین اطلاعات و دانش محتوای میراث مکتوب و مستند از خلق تا دسترسی		
D	مصاحبه؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ ولز (۱۳۹۹)	روزآمدسازی زیرساخت‌های فناوری متناسب با مدل‌های کسب و کار و استانداردهای جهانی	فناوری هوشمند	
D	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	طراحی شبکه مجازی خودسازمان دهی اطلاعات و دانش ذی‌نفعان		
D	مصاحبه؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ کاپلان و نورتون (۱۴۰۰)؛ براینسن (۱۳۹۹)	شبکه‌سازی و یکپارچه‌سازی سامانه‌های مبتنی بر فرایندها و فعالیت‌های میان کتابخانه‌ها و آرشیوها در دو بُعد رقابت مثبت و همکاری		
E	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	ایجاد پویایی چرخه تولیدات و خدمات در بستر فضای مجازی	خدمات و محصولات	
E	مصاحبه	تولید محتوای مواد کتابخانه‌ای و اسنادی در قالب محصولات چندصنعتی و خدمات چندرسانه‌ای		
E	مصاحبه	هوشمندسازی چرخه تولید تا عرضه محتوای الکترونیکی		
E	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ پیرس و رابینسون (۱۳۹۲)	همگامی جهانی و بومی‌سازی رویکردهای جامعه‌محوری خدمات		
F	آبرات و بندیکسن (۱۴۰۰)؛ چرنو (۱۴۰۰)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	کاربرد سازوکارهای نوآورانه برای حضور و شناخت جایگاه سازمان در سطح ملی و فراملی	فرایندها	نوآوری
F	چرنو (۱۴۰۰)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)	ویژندسازی سازمان در قالب چتر حمایتی سازمان‌ها و اشخاص		
F	مصاحبه	همکاری با نوآوران بازار نشر و فناوری با هدف خلق ایده‌های جدید		
F	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ چسبرو (۲۰۰۶)	ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییر سنجه‌های مشتری‌مداری از طریق بازخورد و آزمون مستمر		
F	مصاحبه	تصمیم‌گیری بر مبنای نظر خبرگان، خرد جمعی و شواهد علمی		

ادامه جدول ۳

دسته‌بندی و نام‌گذاری مضامین (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) استخراج‌شده از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران



مضمین سازمان دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)	منبع	کد
سازمان	ایجاد سامانه تعاملی ایده پردازی درون سازمانی و برون سازمانی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ چسپرو (۲۰۰۶)	G
	ایجاد بستر تبادل نظر آزادانه در فضای مجازی و شبکه های اجتماعی	چسپرو (۲۰۰۶)	G
	ایجاد ساختار و طبقه بندی مشاغل سازمانی متناسب با تغییرات محیطی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ گرنث (۲۰۱۶)؛ فقهی فرهمند (۱۳۸۹)؛ صفایی (۱۴۰۰)	G
	ترسیم نقشه استخدامی و انتصاب مدیران براساس تخصص و تجربه	مصاحبه	G
	جذب و پرورش نیروی متخصص علوم آرشویی و کتابخانه ای در سطح بین الملل	مصاحبه؛ پیرس و رابینسون (۱۳۹۲)	G
شبکه های ارتباطی زنده و پویا	ایجاد اتاق های فکر و شوراهای اندیشه ورز	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	H
	گسترش نظام های شبکه های تصمیم گیری درون سازمانی و برون سازمانی	میناردس، فریرا، واپوسو (۲۰۱۴)؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ کوستا و همکاران (۲۰۲۳)	H
	استقرار شبکه های ارتباطی و چندپوندی تعاملی باز درون سازمانی با برون سازمانی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ چسپرو (۲۰۰۶)	H
	ایجاد بانک اطلاعاتی و آرشو مستندات دانش ضمنی و عینی کارکنان	لشکرلوکی (۱۳۹۴)	I
	مستندسازی اطلاعات شخصی کارکنان متخصص، پژوهشی و آموزشی در تحت وب	مصاحبه	I
مستندسازی الکترونیک	ترویج خودمستندسازی و آرشو الکترونیک صاحبان آثار مکتوب و مستند اعم از اشخاص، خانواده ها، سازمان های دولتی و مؤسسات آرشویی	مصاحبه	I
	ترویج خودآموزی به همراه دانش افزایی کارکنان از طریق همکاری آموزشی در سطح بین الملل	مصاحبه	J
	تشکیل گروه های چندرشته ای رسمی و غیررسمی درون سازمانی و برون سازمانی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	J
	ایجاد بستر تعامل بین سازمان اسناد و کتابخانه ملی با همتایان خود در جهان	مصاحبه؛ داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	J
	ایجاد فضای گفتمان برخط ذی نفعان با متخصصان درون سازمانی	مصاحبه	J

ادامه جدول ۳

دسته بندی و نام گذاری مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) استخراج شده از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشو ملی ایران

مضامین فراگیر (بعد)	مضمین سازمان‌دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)	منبع	کد
مدیریت دانایی	روان‌سازی جریان اطلاعات	طراحی پلتفرم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش برای ذی‌نفعان	مصاحبه؛ داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	K
		ایجاد مراکز رشد فناوری برای عرضه محتوا و خدمات الکترونیک	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	K
		ایفای نقش راهبری شبکه ملی میراث مستند و مکتوب	مصاحبه	K
فرهنگ تعاملی	پذیرش تغییر	ایجاد و تقویت ذهنیت تغییر بین کارکنان	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ ویاردوت (۱۳۹۹)؛ وست‌آور (۱۳۹۹)	L
		ترویج روحیه ریسک‌پذیری با استفاده از مدل‌های مرجع	مصاحبه؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ ولز (۱۳۹۹)؛ درخشنده (۱۴۰۰)	L
		تغییر رویکرد از فرهنگ رقابت به سوی ارزش‌آفرینی و جامعه‌محوری	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ وست‌آور (۱۳۹۹)	L
	انتشار دانایی	تقویت تفکر راهبردی دانایی‌محور	آلبرت (۲۰۰۳)؛ (ویتز، ۲۰۰۶، نقل در رضایی‌زاده، ۱۳۹۹)؛ فقهی‌فرهمند (۱۳۸۹)	M
		تقویت روحیه خودتکاملی و خوددانشگری	هانگر و ولین (۱۴۰۰)؛ داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ درخشنده (۱۴۰۰)؛ ولز (۱۳۹۹)	M
		تقویت روحیه خلق و اشتراک‌گذاری دانش	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ گرنټ (۲۰۱۶)؛ متاکسیوتس و پارسا ۲۰۰۶، نقل در خزانلی و همکاران، ۱۳۹۲؛ وینگر و استایدر (۲۰۰۰)	M
		ایجاد چالش و تنش فرهنگی پیوسته برای رسیدن به بینش نوآفرینی	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ گیودایس و همکاران (۱۳۹۲)؛ وست‌آور (۱۳۹۹)	N
		تغییر نگرش بسته‌تولیدمدار به فرهنگ باز‌مشتري‌محور	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ وست‌آور (۱۴۰۰)؛ صفایی (۱۳۹۹)	N
		ترویج تفکر نابودی خلاق بین کارکنان	داوینپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ پاساریو و همکاران (۲۰۲۱)؛ ولز (۱۳۹۹)	N

ادامه جدول ۳

دسته‌بندی و نام‌گذاری مضامین (پایه)، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج‌شده از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشو ملی ایران



مضمین سازمان دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)	منبع	کد
هوش راهبردی	توانایی ترویج تفکر راهبردی و آرمان گرایی در ترسیم چشم انداز ملی و جهانی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ مک کویی (۲۰۰۱)، نقل در رضایی زاده، (۱۳۹۹)؛ آبرات و بندیکسن (۱۴۰۰)؛ ولز (۱۳۹۹)	O
	توانایی تغییر و هم سویی جهت گیری ها در پاسخ به تغییرات محیطی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ (مک کویی، ۲۰۰۱، نقل در رضایی زاده، ۱۳۹۹)	O
	توانایی معماری سازمان غیر رسمی و مجازی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ ولز (۱۳۹۹)	O
انرژی بخشی سازمانی	شفاف سازی قلمروی کاری (آینده شفاف و آینده جایگزین)	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	P
	ایجاد انگیزه و پویایی بین کارکنان	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ (مک کویی، ۲۰۰۱، نقل در رضایی زاده، ۱۳۹۹)؛ هانگر و ویلن (۱۴۰۰)؛ هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ ویاردوت (۱۳۹۹)	P
	برقراری و حفظ ارتباط مؤثر بین کارکنان سازمان	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هانگر و ویلن (۱۴۰۰)	P
	ایجاد انعطاف سازمانی از طریق ساختارهای سلولی و چندبخشی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ هانگر و ویلن (۱۴۰۰)؛ گرت (۲۰۱۶)؛ پاساریو و همکاران (۲۰۲۱)؛ ولز (۱۳۹۹)	P
رهبری	توانایی جست و جوی مستمر فرصت ها در جهت اقتناع و اقبال قوانین	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ مصاحبه	Q
	توانمندسازی حاصل از ایفای نقش پیش گامی در چرخه تولید تا دسترسی به میراث مستند و مکتوب	مصاحبه؛ گیودایس و همکاران (۱۳۹۲)	Q
	توانایی سازمان دهی و هدایت دانش، مهارت و ارزش های سرمایه انسانی	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	Q
	حداکثرسازی ارزش ملی سازمان از مسیر تسهیم نقش بین دولت - ملت	مصاحبه	Q
	راهبری فرایند خلق ایده ها و کشف نشناخته ها	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)	Q
	استقرار نظام ارزیابی راهبردی متعادل	کاپلان و نورتن (۱۴۰۰)	Q
	ایجاد واحد کارآفرینی و کسب و کار	مصاحبه	R
فرایند کارآفرینی	توانایی ایجاد ظرفیت پشتیبانی و هدایت کارآفرینان درون سازمانی با تکیه بر قابلیت های موجود	داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶)؛ جانسون نقل در شمالی (۱۳۹۹)	R
	ظرفیت سازی برای مشارکت صنفی با شرکت های بزرگ و کوچک	هیل و همکاران (۱۳۹۹)؛ آیرلند و همکاران (۱۳۹۴)؛ جانسون نقل در شمالی (۱۳۹۹)؛ (مک کویی، ۲۰۰۱، نقل در رضایی زاده، ۱۳۹۹)؛	R
	کاربرد ابزارهای بازاریابی محتوای الکترونیک و چند رسانه ای	مصاحبه	R

ادامه جدول ۳

دسته بندی و نام گذاری مضامین (پایه، سازمان دهنده و فراگیر) استخراج شده از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با خبرگان برای شناسایی شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشو ملی ایران



در شکل ۳ قالب فراوانی مضامین کدهای مستخرج به صورت درختی و سلسله مراتبی در چهار و یا پنج سطح نمایش داده شده است.

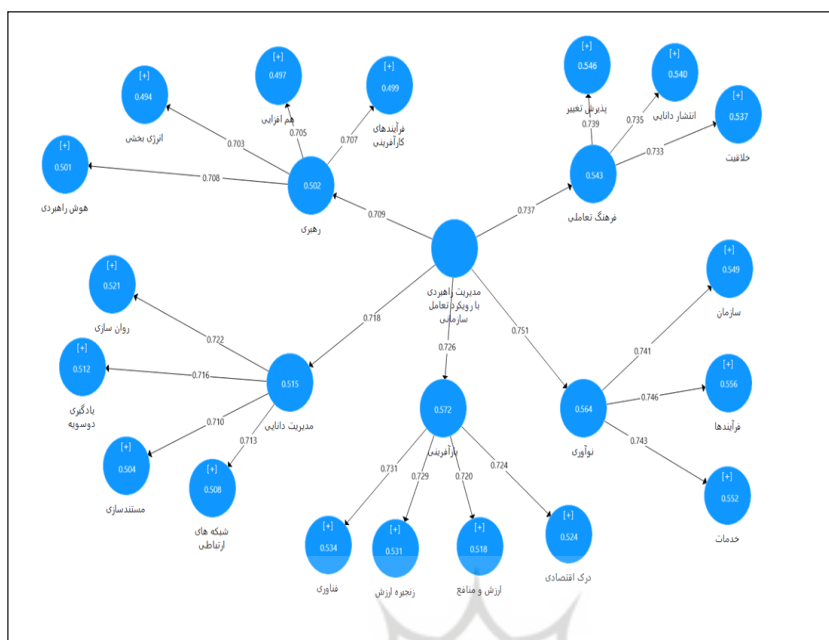
Code System	68
مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی	0
رهبری	0
فرآیندهای کارآفرینی	4
هم افزایی فرآیندهای کسب و کار	6
انرژی بخشی سازمانی	4
هوش راهبردی	3
فرهنگ تعاملی	0
خلاقیت	3
انتشار دانایی	3
پذیرش تغییر	3
مدیریت دانایی	0
روان سازی جریان اطلاعات	3
یادگیری دوسویه	4
مستندسازی الکترونیک	3
شبکه های ارتباطی زنده و پویا	3
نوآوری	0
سازمان	5
فرآیندها	5
خدمات و محصولات	4
بازآفرینی نظام کسب و کار	0
فناوری هوشمند	3
تجربه ارزش	3
ارزش و منافع ذینفعان	6
درک اقتصادی و سودآوری	3

شکل ۳

قالب مضامین سازمان دهنده و فراگیر
جهت شناسایی مؤلفه ها و ابعاد مدیریت
راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در
آرشیو ملی ایران

پرسش دوم: اولویت ابعاد و مؤلفه های مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران کدام اند؟

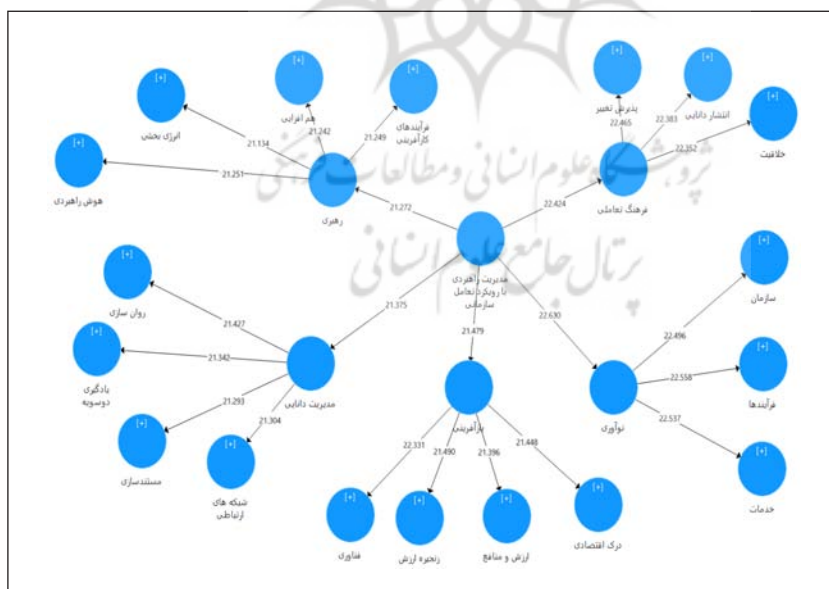
در پاسخ به پرسش فوق براساس تحلیل عاملی و تعیین ضریب معناداری تی برای هریک از ابعاد بازآفرینی کسب و کار، نوآوری، مدیریت دانایی، فرهنگ تعاملی و رهبری، مشخص شد که بار عاملی تمامی مؤلفه ها و شاخص ها بالاتر از ۰,۴ است که بیانگر قابل قبول بودن تبیین شاخص ها برای هریک از مؤلفه ها، و مؤلفه ها برای هریک از ابعاد است. هم چنین ضریب معناداری تی برای هریک از شاخص ها و مؤلفه ها بالاتر از ۲,۵۸ شده است؛ بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان همه شاخص ها برای هریک از مؤلفه ها، و همه مؤلفه ها برای هریک از ابعاد تأیید می شود و هیچ شاخص و مؤلفه ای به حذف شدن نیاز ندارد. در شکل زیر بارهای عاملی برای مدیریت راهبردی متعادل آمده است.



شکل ۴

مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در حالت بار عاملی

همان طور که در شکل فوق ملاحظه می شود بار عاملی برای تمامی مؤلفه ها و شاخص ها بالاتر از ۰.۴ است که بیانگر قابل قبول بودن تبیین شاخص ها برای هر یک از مؤلفه ها، و مؤلفه ها برای هر یک از ابعاد است. در شکل زیر هم ضرایب معناداری تی مدل آمده است.



شکل ۵

مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در حالت معناداری ضرایب

در جدول ۴ و ۵ ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری تی و وضعیت آن‌ها آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، همه مسیرها پذیرفته شده است.

اولویت	وضعیت	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر		
۵	تأیید شد	۲۱,۲۷۲	۰,۷۰۹	رهبری	←	مدیریت راهبردی
۲	تأیید شد	۲۲,۴۲۴	۰,۷۳۷	فرهنگ تعاملی		
۱	تأیید شد	۲۲,۶۳	۰,۷۵۱	نوآوری		
۳	تأیید شد	۲۱,۴۷۹	۰,۷۲۶	بازآفرینی نظام کسب و کار		
۴	تأیید شد	۲۱,۳۷۵	۰,۷۱۸	مدیریت دانایی		

جدول ۴

ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت ابعاد

باتوجه به جدول فوق از بین ابعاد مدیریت راهبردی، بعد نوآوری دارای اولویت اول، فرهنگ تعاملی دارای اولویت دوم، بازآفرینی نظام کسب و کار دارای اولویت سوم، مدیریت دانایی دارای اولویت چهارم و رهبری دارای اولویت پنجم است.

اولویت	وضعیت	مقدار تی	ضریب مسیر	مسیر		
۱	تأیید شد	۲۲,۱۰۳	۰,۸۲۷	فرایندها	←	نوآوری
۲	تأیید شد	۲۲,۴۷۴	۰,۸۰۴	سازمان		
۳	تأیید شد	۲۱,۷۲۷	۰,۷۸۴	خدمات و محصولات		
۱	تأیید شد	۲۰,۸۲۸	۰,۷۶۹	انتشار دانایی	←	فرهنگ تعلمی
۲	تأیید شد	۲۰,۵۳۴	۰,۷۵۴	ترویج نوآوری و خلاقیت		
۳	تأیید شد	۲۰,۳۷۴	۰,۷۴۳	پذیرش تغییر		
۱	تأیید شد	۲۲,۴۷۴	۰,۸۰۴	درک اقتصادی و سودآوری	←	بازآفرینی نظام کسب و کار
۲	تأیید شد	۲۱,۶۸۶	۰,۷۸۲	ارزش و منافع ذی‌نفعان		
۳	تأیید شد	۲۰,۴۷۳	۰,۷۵۳	زنجیره ارزش		
۴	تأیید شد	۲۰,۲۴۶	۰,۷۴۱	فناوری‌هوشمند		

جدول ۵

ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت مولفه‌ها



مسیر		ضریب مسیر	مقدار تی	وضعیت	اولویت	
←	مدیریت دانایی	یادگیری دوسویه	۰,۸۸۶	۲۴,۲۹۳	تأیید شد	۱
		مستندسازی الکترونیک	۰,۸۶۵	۲۳,۷۹۶	تأیید شد	۲
		روان سازی جریان اطلاعات	۰,۸۵۳	۲۳,۵۷۲	تأیید شد	۳
		شبکه‌های ارتباطی زنده و پویا	۰,۸۴۱	۲۳,۳۹۷	تأیید شد	۴
		فرایندهای کارآفرینی	۰,۷۴۲	۲۱,۷۴۷	تأیید شد	۱
←	رهبری	هم‌افزایی فرایندهای کسب و کار	۰,۷۲۵	۲۰,۵۷۹	تأیید شد	۲
		انرژی‌بخشی	۰,۷۰۷	۲۰,۳۹۱	تأیید شد	۳
		هوش راهبردی	۰,۶۸۹	۲۰,۲۱۴	تأیید شد	۴

ادامه جدول ۵

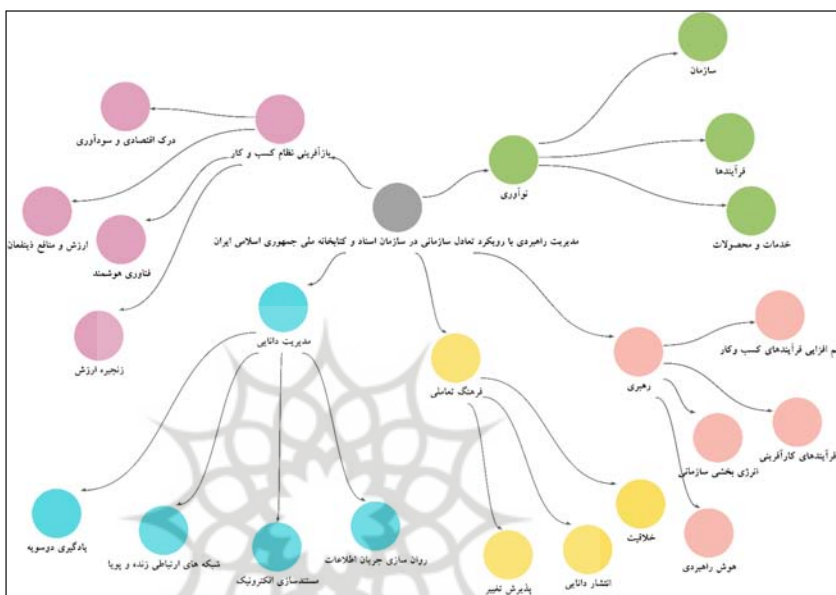
ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و
وضعیت مؤلفه‌ها

باتوجه به جدول فوق ازبین مؤلفه‌های بعد نوآوری، مؤلفه فرایندها دارای اولویت اول، سازمان دارای اولویت دوم و خدمات و محصولات دارای اولویت سوم است. ازبین مؤلفه‌های بعد فرهنگ تعاملی، مؤلفه انتشار دانایی دارای اولویت اول، ترویج نوآوری و خلاقیت دارای اولویت دوم و پذیرش تغییر دارای اولویت سوم است. ازبین مؤلفه‌های بازآفرینی نظام کسب‌وکار، مؤلفه درک اقتصادی و سودآوری دارای اولویت اول، ارزش و منافع ذی‌نفعان دارای اولویت دوم، زنجیره ارزش دارای اولویت سوم و فناوری هوشمند دارای اولویت چهارم است. ازبین مؤلفه‌های مدیریت دانایی، مؤلفه یادگیری دوسویه دارای اولویت اول، مستندسازی الکترونیک دارای اولویت دوم، روان‌سازی جریان اطلاعات دارای اولویت سوم، و شبکه‌های ارتباطی زنده و پویا دارای اولویت چهارم است. ازبین مؤلفه‌های رهبری، مؤلفه فرایندهای کارآفرینی دارای اولویت اول، هم‌افزایی فرایندهای کسب‌وکار دارای اولویت دوم، انرژی‌بخشی دارای اولویت سوم و هوش راهبردی دارای اولویت چهارم است.



پرسش سوم: مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

باتوجه به تحلیل عاملی و بررسی ضرایب مسیر، مقادیر معناداری، و وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از پیشینه، ادبیات و مصاحبه با نخبگان که همگی تأیید شدند، مدل مدیریت راهبردی متعادل در آرشیو ملی ایران به صورت شکل (۶) ارائه می‌شود.



شکل ۶

مدل مدیریت راهبردی متعادل در آرشیو
ملی ایران

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با هدف طراحی مدل مدیریت راهبردی با رویکرد تعادل سازمانی در آرشیو ملی ایران بر مبنای نظریه داونپورت، لیبلد، ولپل (۲۰۰۶) و به منظور شناسایی شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل، از مرور سیستماتیک پیشینه، ادبیات و مصاحبه با نخبگان و مقوله‌بندی و کدگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر استفاده شد. ابتدا ۶۸ شاخص استخراج شد که پس از تحلیل عاملی و تعیین ضریب معناداری تی، ۵ بُعد اصلی نیز شناسایی شد که عبارت‌اند از: نوآوری؛ فرهنگ تعاملی؛ بازآفرینی کسب‌وکار؛ مدیریت دانایی؛ و رهبری. سپس ۱۸ مؤلفه اصلی نیز شناسایی شد که عبارت‌اند از: درک نیاز و تقاضای ذی‌نفعان، شکل‌دهی مجدد نظام کسب‌وکار، درک فناوری، و درک اقتصادی جزء بعد بازآفرینی نظام کسب‌وکار؛ نوآوری محصول/خدمات، فرایند، و سازمان جزء بعد نوآوری؛ شبکه‌های ارتباطی زنده و پویا، مستندسازی الکترونیک، ساختار یادگیری دوسویه، روان‌سازی جریان اطلاعات جزء بعد مدیریت دانایی؛ فرهنگ

تغییر، انتشار دانایی، و نوآوری جزء بعد فرهنگ تعاملی؛ و هوش راهبردی، انرژی زایی، هم‌افزایی، و کارآفرینی به‌عنوان بعد رهبری. باتوجه‌به بررسی ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و وضعیت ابعاد، نوآوری دارای اولویت اول، فرهنگ تعاملی دارای اولویت دوم، بازآفرینی نظام کسب‌وکار دارای اولویت سوم، مدیریت دانایی دارای اولویت چهارم، و رهبری دارای اولویت پنجم است. ازبین مؤلفه‌ها نیز فرایندها، انتشار دانایی، درک اقتصادی و سودآوری، یادگیری دوسویه، و فرایندهای کارآفرینی دارای اولویت اول در بعد خود هستند.

در راستای یافته‌های پژوهش پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

۱- ایجاد و تقویت تفکر مبتنی‌بر رویکردهای جدید راهبردی در آرشو ملی ایران، در وهله اول نیازمند آگاهی و درک مشترک مدیران و کارکنان از لزوم تغییر جهت‌گیری‌های مربوط به ابعاد مدیریت راهبردی متعادل و مزیت اقتصادی حاصل از آن است؛ بنابراین برگزاری کارگاه‌های آموزشی دوسویه و نشست‌های تخصصی با حضور مسئولان و ترغیب کارکنان به مشارکت در ترسیم چشم‌اندازی آرمان‌گرا، نقش بسیار مهمی در خودتکاملی، خوددانشگری، و تقویت فرهنگ تعاملی ایجاد تغییر، دانایی محوری، و ترویج نوآوری خواهد داشت.

۲- براساس یافته‌ها، نوآوری محصول، خدمات، ساختار و در رأس آن نوآوری در فرایندها از الزامات مدیریت راهبردی متعادل محسوب می‌شود. در این راستا تغییر ساختار سیاسی آرشو ملی ایران به ساختاری فرهنگی از طریق بازتعریف جایگاه آن با انتزاع از ریاست‌جمهوری و الحاق به وزارت میراث فرهنگی قابل تأمل و بحث است. درپی چنین تغییری، ساختار آرشیوهای میراث مکتوب، میراث مستند و اشیای موزه‌ای نیز در مسیر تکامل کارکردی خود قرار می‌گیرند. ازطرفی آرشو ملی ایران که سازمانی رسانه‌ای نیز محسوب می‌شود برای شناخته‌شدن خود باید ابتدا به طراحی مجدد ویزند خود توجه داشته باشد و برای دیده‌شدن در سطح ملی از چتر حمایتی سازمان صداوسیما و شهرداری استفاده کند. برای نمونه در روز اسناد ملی تمام تبلیغات شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی به‌صورت مکرر به آرشو ملی اختصاص داده شود یا بیشترین ظرفیت بیلبوردها و بنرهای تبلیغاتی سطح شهر ابعاد وجودی آرشو ملی را در قالب شعارهای جذاب پیام‌رسانی کند. ارائه خدمات در قالب برپایی نمایشگاه‌ها و کارناوال‌های سیار و ثابت با برنامه‌های جذاب و متنوع نیز حضور آرشو بین مردم را در خارج از محیط سازمان پررنگ می‌کند. این امور علاوه‌براینکه به تولید محصول و خدمات مشترک و سودآوری حاصل از جلب مشارکت عمومی منجر می‌شود، زمینه‌ساز اشتها ویزند آرشو ملی در سطح ملی و فراملی می‌شود.



۳- براساس یافته‌های پژوهش، فرایندهای کارآفرینی، اولویت اول بُعد رهبری، و درک اقتصادی و سودآوری اولویت اول بُعد بازآفرینی کسب‌وکار در مدیریت راهبردی هستند؛ بنابراین آرشیو ملی ایران می‌تواند با ایجاد واحدهایی با عنوان کارآفرینی و کسب‌وکار در ساختار سازمانی خود، بستر استفاده از مشاوره و بهره‌گیری از آرشیوداران خلاق و کارآفرین‌های بازار، و زمینه‌های آگاهی و رشد اقتصادی بسیاری را فراهم سازد. هم‌چنین با ارائه خدمات فراتر از مرزهای صنعت، از طریق همکاری و واگذاری امتیاز به شرکت‌های تولیدی صناعی مانند بازی‌های رایانه‌ای، برنامه‌های متنوعی برای رده‌های سنی مختلف طراحی کند. برای جلب مشارکت عموم می‌توان از ظرفیت خانه‌ها یا رستوران‌های شخصی در قالب کافه‌آرشیو و ایجاد جاذبه‌های تاریخی مبتنی بر اسناد، کتاب و اشیای قدیمی استفاده کرد. واگذاری امتیاز برای سرمایه‌گذاری در زمینه طراحی فضاهای آرشیوی با قالب‌های متنوع مانند کیوسک تلفن یا ماشین‌های قدیمی در میدان‌های شهر فرصت خوبی برای جلب‌نظر و مشارکت عموم مردم به آرشیو در لابه‌لای مشغله‌های زندگی است.

۴- براساس یافته‌ها، از آنجاکه پاسخگویی و دسترسی آسان و در لحظه به خدمات و محصولات و تأمین نیازها تا سطح جهانی، پیش‌شرط رضایت ذی‌نفعان است، پیشنهاد می‌شود که با همکاری ذی‌نفعان، پلتفرم‌های شبکه‌ای هوشمند متعامل در آرشیو ملی طراحی شود. طراحی فضای اشتراکی با ویژگی نوآورانه و مشوق‌هایی که ذی‌نفعان خود چرخه خلق تا عرضه محتوای آرشیوی یعنی میراث مکتوب و مستند را مدیریت کنند، عاملی مؤثر برای کامیابی ذی‌نفعان به‌شمار می‌آید.

۵- از آنجاکه شبکه‌های ارتباطی زنده و پویا، مستندسازی الکترونیک، و ساختار یادگیری دوسویه، مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانایی هستند، پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌گران و مربیان آموزشی براساس علم، تخصص و تجربه، در وبگاه آرشیو ملی ایران پروفایل شخصی طراحی شود تا ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی براساس اطلاعات موجود، توانایی تشخیص، برقراری ارتباط، و تعامل دوسویه دانشی با این افراد را داشته باشند.

۶- براساس یافته‌های پژوهش توانمندی رهبری سازمان‌های پیشرو بر کشف مستمر فرصت‌ها و ایده‌ها متکی است؛ بنابراین آرشیو ملی ایران نیازمند طراحی شبکه تعاملی ایده‌پردازی و جذب طرح‌های نوآورانه در سطح ملی و فراملی است. در این راستا ارائه فراخوان ملی، تهیه پروفایل و طراحی پلتفرم نوآوران ملی بر روی وبگاه آرشیو ملی، امکان حضور مجازی و از راه دور پیوسته را برای نخبگان سراسر جهان فراهم می‌سازد.

۷- براساس یافته‌ها، بازآفرینی کسب و کار نیازمند طراحی مجدد زنجیره ارزش، تحلیل بازار صنعت و شناسایی نیازهای ذی‌نفعان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های همکاری متعامل است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود خدمات و محصولات قابل عرضه در آرشیو ملی ایران به جای تولید انبوه که هنوز مشتری آن مشخص نیست بر سفارشی شدن متمرکز شود. در تحلیل و بازتعریف ذی‌نفعان، شاخص‌های فرهنگی، جغرافیایی، جمعیتی، قومیتی، و سنی نیز منظور شود و بسته‌های آموزشی و پژوهشی مناسب هر گروه تدارک دیده شود. در همین راستا می‌توان از ظرفیت رسانه‌هایی مانند تلفن همراه برای انتشار گزیده‌ای از اسناد رقمی برای آشنایی مخاطبان بالقوه و جذب بیشتر ذی‌نفعان بالفعل به آرشیو استفاده کرد. باز شدن خودکار پنجره درگاه آرشیو ملی هنگام ورود به فضای وب جهانی، حضور در مدارس با استفاده از زنگ آرشیو، فرصتی مناسب برای آشنایی کودکان و نوجوانان و عموم مردم با اسناد و اهمیت آن است. برگزاری کارگاه‌های سازمان‌دهی اسناد خانوادگی و شجره‌نامه‌نویسی، برنامه‌های خاطره‌نویسی و خاطره‌خوانی در قالب‌های از پیش طراحی شده و سرگرم‌کننده نیز عاملی مؤثر برای ایجاد علاقه دانش‌آموزان به آرشیو است.

۸- براساس یافته‌ها، انرژی بخشی از ویژگی‌های رهبری در سازمان‌هاست؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مسئولان ارشد آرشیو ملی آینده شفاف و آینده جایگزین را برای آرشیو داران تصریح کنند و ضمن جذب و تربیت کارکنانی خلاق و نوآور، از طریق ارتباط مؤثر و ایجاد ساختاری منعطف و غیررسمی و ظرفیت‌سازی برای حضور در فضای کسب و کارهای بازنوا ارائه، کارکنان را به انگیزش، خودسازمان‌دهی دانش و مهارت، و هم‌چنین کارآفرینی هرچه بیشتر ترغیب کنند.

منبع

کتاب

- آبرات، راسل؛ بندیکسن، مایکا. (۱۴۰۰). *بازاریابی استراتژیک: مفاهیم و موارد*. (حسام خضری حاذق فکر، مترجم). تهران: هیرمند.
- آیرلند، ار. دواين؛ هاسکيسون، رابرت‌ای؛ هیت، مایکل. ای. (۱۳۹۴). *مفاهیم مدیریت استراتژیک*. (سید محمد اعرابی و نسترن سیمار اصل، مترجمان؛ مرجان فیاضی، ویراستار علمی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- برایسن، جان مور. (۱۳۹۹). *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی*. (مهدی خادمی گراشی، مترجم). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- پیرس، جان، ای؛ رابینسون، ریچارد. (۱۳۹۲). *مدیریت استراتژیک: تدوین، پیاده‌سازی و کنترل*. (محمد حسین بیرامی، مترجم). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.



- چرنو، الکساندر. (۱۴۰۰). *مدیریت استراتژیک بازاریابی*. (صمد عالی، مجتبی مالکی، حامد ثقفیان، مترجمان). تهران: سپیدبرگ.
- داونپورت، توماس؛ لیلد، ماریوس؛ وُلپل، اسون. (۲۰۰۶). *مدیریت استراتژیک نوین در اقتصاد نوآوری*. (محسن قدمی، مسعود نیازمند، میترا آفتاب آذری، مترجمان). تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- درخشنده، محمدمهدی. (۱۴۰۰). *آشنایی با مدیریت استراتژیک و رهبری تحول‌گرا*. تهران: حدیث قلم.
- رضایی‌زاده، کریم. (۱۳۹۹). *هوش استراتژیک*. (کریم رضایی‌زاده، احمد روان‌بخش، مجتبی عسکری، نویسندگان). مشهد: جالیز.
- سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۵). *سند راهبردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران «نهادی خلاق، پویا و در دسترس» (۱۳۹۵-۱۴۰۰)*. (مجتبی مقصودی، مدیر علمی و اجرایی؛ شهاب دلیلی، معصومه خواجه‌ای، آناهیتا نظری، همکاران پژوهشی).
- شمالی، شهرام. (۱۳۹۹). *مدیریت استراتژیک و مدیریت دانش بر کارآفرینی*. تهران: زرنوشت.
- صفایی، هادی. (۱۴۰۰). *رویکرد نوین مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها*. تهران: اساتید دانشگاه.
- فقهی فرهمند، ناصر. (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک سازمان*. تبریز: فروزش.
- کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی. (۱۴۰۰). *سازمان استراتژی محور*. (پرویز بختیاری، مترجم). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- گیودایس، مانلیو دل؛ کارایانیس، الیاس؛ پروتا، ماریا. (۱۳۹۲). *مدیریت دانایی میان فرهنگی*. (چ ۱). (محسن قدمی و مسعود نیازمند، مترجمان). تهران: نشر شهر.
- لشکرپلوی، مجتبی. (۱۳۹۴). *مهندسی مجدد سازمان*. تهران: آریانا قلم.
- لیبولد، ماریوس؛ پروبت، گیلبرت؛ گیلبرت، مایکل. (۱۳۹۱). *مدیریت راهبردی در اقتصاد دانایی: نگرش‌ها و کاربردهای نو*. (محسن قدمی، مسعود نیازمند، عیسی کشاورز، مترجمان). تهران: آرون.
- وست‌آور، جان‌تان اچ. (۱۳۹۹). *تغییر و تحول استراتژیک سازمانی*. (عماد حمیددوی، مترجم). تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
- ولز، جان آر. (۱۳۹۹). *هوشمندی استراتژیک*. (علی‌رضا هاشمی، مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ویاردوت، اریک. (۱۳۹۹). *اصول ثابت استراتژی کسب و کارهای موفق و پایدار*. (امان‌الله راهپما، مسعود مرادپور، مترجمان). تهران: آفتاب گیتی.
- هانگر، جی دیوید؛ ولین، توماس ال. (۱۴۰۰). *مدیریت استراتژیک: توسعه پایدار سازمان‌ها*. (مهدی حقیقی کفاش، الهام‌السادات موسوی مقدم، مترجمان). تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- هیل، چارلز و دیگران. (۱۳۹۹). *مدیریت استراتژیک*. (چارلز دبلیو. ال. هیل، گرت آر. جونز، ملیسای، شیلینگ، نویسندگان؛ محمدمهدی ابریشم‌کار، شراره قاضی‌نور نائینی، مترجمان) تهران: نسل نو اندیش.

مقاله

برادران، مسعود؛ فراچی، محمد مهدی؛ آبادی خواه، مطهره. (۱۴۰۰). «طراحی مدل مدیریت استراتژیک در دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از تئوری داده بنیاد». *پژوهش های ترویج و آموزش کشاورزی*، دوره چهاردهم، ش ۳.

کهزادی طهه، مریم؛ زارعی، عاطفه؛ معروفی، فخرالدین؛ بیات، بهروز. (۱۴۰۲). «اعتبارسنجی الگوی مؤلفه های مدیریت راهبردی کتابخانه های عمومی ایران». *تحقیقات، اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی*، دوره ۲۹، ش ۲، صص ۲۴۰-۲۵۸.

نظری، محسن؛ ودادهیر، ابوعلی؛ عزتی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). «تخریب و بازآفرینی خلاق صنایع با رویکرد کارآفرینی». *توسعه کارآفرینی*، ش ۵۴، صص ۷۳۷-۷۵۵.

Latin Resources

Book

Chesbrough, Henry William. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Press: Brighton, MA, USA.

Hiriyappa, B. (2018). *Strategic Management and Business Policy: For Managers and Consultant*. PublishDrive.

https://www.google.com/books/edition/Strategic_Management_and_Business_Policy/sFiZDwAAQBAJ?hl=fa&gbpv=1

Article

Chien-Chih, Yu; Janssen, Marij. (2010). "The need for strategic management and business model design in government and public administration". *Electronic Government, an International Journal*, 7(4), pp 299-315.

https://www.researchgate.net/publication/220082725_The_need_for_strategic_management_and_business_model_design_in_government_and_public_administration

Costa, Joana; Pádua, Mariana; Moreira, António Carrizo. (2023). "Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?". *Administrative Sciences*, Vol 13, Issue 2, pp 1-21. <https://doi.org/10.339/admsci13020047>

Grant, Robert M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th Edition). John Wiley & sons, Ltd.



- ICA. (2021-2024). "EMPOWERING ARCHIVES AND THE PROFESSION". https://www.ica.org/sites/default/files/ga_2020-7a_strategic_review_.pdf
- Khalfan Zahran Al Hijji. (2014). "Strategic Management Model for Academic Libraries". *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 147, pp 9-15.
- Library and Archives Canada. (2006). "LAC Directions for Change". <https://www.collectionscanada.gc.ca>. <https://B2n.ir/p46334> آدرس کوتاه شده:
- Mainardes, Emerson Wagner; Ferreira, João J; Raposo, Mario L. (2014). "Strategy and Strategic Management concepts: Are They Recognized By management student?". *Business Administration and Management*, 17(1), 2014.
- National Archives and Records Administration (NARA). (2018). "2018-2022 Strategic Plan". <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2018/strategic-plan-2018-2022.pdf>
- National Archives of Australia. (2022). "Strategy 2030: a transformed and trusted National Archives". <https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2021-11/NAA-Strategy-2030-Plan-V2.pdf>
- Pasaribu, Fajar; Bulan, Tapi Rondang Ni; Muzakir, Muzakir; Pratama, Khalik. (2021). "Impact Of Strategic Leadership And Organizational Innovation On The Strategic Management: Mediatlional Role Of It Capability". *Polish Journal of Management Studies*, Vol 24, No 2.
- Steptoe-Warren, Gail; Howat, Douglas; Hume, Ian. (2011). "Strategic thinking and decision making: literature review". *Journal of Strategy and Management*, 4(3), pp 238-250.
- Trushman, Michael L; O'Reilly III, Charles A. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, 38(4), pp 8-29.
- Voelpel, Sven; Leibold, Marius; Tekie, Eden; von Krogh, Georg. (2005). "Escaping the Red Queen Effect in competitive Strategy: how Managers Can Change industry Rules by Sense- testing their Business Models". *European Management Journal*, vol, 23, Issue 1.

English Translation of References

Books

- Abratt, Russell; & Bendixen, Michael. (1400/2021). *“Bāzāryābi-ye ešterātežik: Mafāhim va mavāred”* (Strategic marketing: Concepts and cases). Translated by Hesam Khezbabi Hazegh-Fekr. Tehran: Hirmand. [In Persian]
- Bryson, John Moore. (1399/2020). *“Barnāme-rizi-ye ešterātežik dar sāzmān-hā-ye ‘omumi va qeir-e entefā’ee”* (Strategic planning for public and non-profit organizations). Translated by Mehdi Khademi Gerashi. Tehran: Mo’assese-ye Ketāb-e Mehrabān-e Našr. [In Persian]
- Chernev, Alexander. (1400/2021). *“Modiriyat-e ešterātežik-e bāzāryābi”* (Strategic marketing management). Translated by Samad Aali, Mojtaba Maleki, & Hamed Saqafian. Tehran: Sepidbarg. [In Persian]
- Chesbrough, Henry William. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press: Brighton, MA, USA.
- Davenport, Thomas H.; Leibold, Marius; & Voelpel, Sven C. (2006). *“Modiriyat-e ešterātežik-e novin dar eqtesād-e no-āvari”* (Strategic management in the innovation economy: Strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities). Translated by Mohsen Ghadami, Masoud Niazmand, Mitra Aftab Azari. Tehran: Dānešgāh-e Āzād-e Eslāmi (Islamic Azad University). [In Persian]
- Derakhshandeh, Mohammad Mehdi. (1400/2021). *“Āšnāyi bā modiriyat-e ešterātežik va rahbari-ye tahavvol-garā”* (Introduction to strategic management and transformational). Tehran: Hadis-e Qalam. [In Persian]
- Faghihi Farahmand, Nasser. (1389/2010). *“Modiriyat-e ešterātežik-e sāzmān”* (Strategic management of organization). Tabriz: Foruzeš. [In Persian]
- Giudice, Manlio Del; Carayannis, Elias G.; & Peruta, Maria. (1392/2013). *“Modiriyat-e dānāyi-ye miyān-farhangi”* (Cross-cultural knowledge management: Fostering innovation and collaboration inside the multicultural enterprise (Innovation, technology, and knowledge management)) (1st ed.). Translated by Mohsen Ghadami & Masoud Niazmand. Tehran: Našr-e Šahr. [In Persian]

- Grant, Robert M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & sons, ltd.
- Hill, Charles W. L, et al. (1399/2020). *“Modiriyat-e ešterātežik”* (Strategic management theory). Authored by Charles W. L. Hill; Gareth R. Jones; & Melissa A. Schilling. Translated by Mohammad Mehdi Abrishamkar, Sharareh Ghazinoor Naeini. Tehran: Nasl-e No-andiš. [In Persian]
- Hiriyappa, B. (2018). *Strategic management and business policy: For managers and consultant*. PublishDrive. Retrieved from https://www.google.com/books/edition/Strategic_Management_and_Business_Policy/sFiZDwAAQBAJ?hl=fa&gbpv=1.
- Hunger, J. David; & Wheelen, Thomas L. (1400/2021). *“Modiriyat-e ešterātežik: Towse’-ye pāydār-e sāzmān-hā”* (Strategic management & business policy: Achieving sustainability). Translated by Mehdi Haghighi Kaffash; & Elham al-Sadat Mousavi Moghaddam. Tehran: Šerkat-e Čāp va Našr-e Bāzargāni (Commercial Print and Publications Company). [In Persian]
- Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E.; & Hitt, Michael A. (1394/2015). *“Mafāhim-e modiriyat-e ešterātežik”* (Management of strategy: Concepts and cases). Translated by Seyyed Mohammad A’rabi & Nastaran Simar Asl. Edited by Marjan Fayyazi. Tehran: Daftar-e Pažuheš-hā-ye Farhangi (Iracultural-studies.com). [In Persian]
- Kaplan, Robert S.; & Norton, David P. (1400/2021). *“Sāzmān-e ešterāteži-mehvar”* (Strategy - focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment). Translated by Parviz Bakhtiari. Tehran: Sāzmān-e Modiriyat-e San’ati (Industrial Management Institute). [In Persian]
- Lashkar Bolouki, Mojtaba. (1394/2015). *“Mohandesī-ye mojaddad-e sāzmān”* (Organizational reengineering). Tehran: Āriyānā Qalam. [In Persian]
- Leibold, Marius; Probst, Gilbert; & Gibbert, Michael. (1391/2012). *“Modiriyat-e rāhbordi dar eqtesād-e dānāyi: Negareš-hā va kārbord-hā-ye no”* (Strategic management in the knowledge economy: New approaches and business applications). Translated by Mohsen Ghadami, Masoud Niazmand, Isa Keshavarz. Tehran: Āron. [In Persian]

- Pearce, John A.; & Robinson, Richard Braden. (1392/2013). *“Modiriyat-e ešterātežik: Tadvin, piyāde-sāzi va kontorol”* (Strategic management: Formulation, implementation, and control). Translated by Mohammad Hossein Beyrami. Tehran: Sāzmān-e Modiriyat-e San’ati (Industrial Management Institute). [In Persian]
- Rezaeizadeh, Karim. (1399/2020). *“Huš-e ešterātežik”* (Strategic intelligence). Authored by Karim Rezaeizadeh, Ahmad Ravanbakhsh; & Mojtaba Asgari. Mašhad: Jāliz. [In Persian]
- Safayi, Hadi. (1400/2021). *“Ruykard-e novin-e modiriyat-e ešterātežik dar sāzmān-hā”* (New approach to strategic management in organizations). Tehran: Asātid-e Dānešgāh. [In Persian]
- Sāzmān-e Asnād va Ketābxāne-ye Melli-ye Irān (Sākmā) (National Library and Archives Organization of Iran). (1395/2016). *“Sanad-e rāhbordi-ye Sāzmān-e Asnād va Ketābxāne-ye Melli-ye Irān “Nahādi xallāq, puyā va dar daštres (1395 – 1400)”* (Strategic document of the National Archives and Library Organization of the Islamic Republic of Iran “A creative, dynamic and accessible institution 2016 – 2021”). Researched with the collaboration of Mojtaba Maghsoudi, Science & executive manager; Shahab Dalili; Masoumeh Khajeei; Anahita Nazari. [In Persian]
- Shomali, Shahram. (1399/2020). *“Modiriyat-e ešterātežik va modiriyat-e dāneš bar kārāfarini”* (Strategic management and knowledge management on entrepreneurship). Tehran: Zarnevešt. [In Persian]
- Viardot, Eric. (1399/2020). *“Osu-e sābet-e ešterāteži-ye kasb-o-kār-hā-ye movaffaq va pāydār”* (The timeless principles of successful business strategy). Translated by Amanollah Rahpeyma & Masoud Moradpour. Tehran: Āftāb-e Giti. [In Persian]
- Wells, John R. (1399/2020). *“Hušmandi-ye ešterātežik”* (Strategic IQ: Creating smarter corporations). Translated by Alireza Hashemi. Tehran: Daftar-e Pažuheš-hā-ye Farhangi (Iranculturalstudies.com). [In Persian]
- Westover, Jonathan H. (1399/2020). *“Taqyir va tahavvol-e ešterātežik-e sāzmāni”* (Strategic organizational development and change (Leading innovative organizations)). Translated by Emad Hamidavi. Tehran: Markaz-e Āmuzeš-e Tahqiqāt-e San’ati-ye Irān (Industrial Research and Training Center of Iran). [In Persian]



Articles

- Baradaran, Masoud; Farahi, Mohammad Mehdi; & Abadikhah, Motahhareh. (1400/2021). "Tarrāhi-ye model-e modiriyat-e esterātežik dar dānešgāh-e Ferdowsi-ye Mašhad bā estefādeh az teori-ye dvde-bonyād" (Designing strategic management model in the university education system using Grounded theory). *Pažuheš-hā-ye Tarvij va Āmuzeš-e Kešāvarzi* (Agricultural Extension and Education Research), **14**(3). [In Persian]
- Chien-Chih, Yu; & Janssen, Marij. (2010). "The need for strategic management and business model design in government and public administration". *Electronic Government, an International Journal*, **7**(4), pp. 299-315. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/220082725_The_need_for_strategic_management_and_business_model_design_in_government_and_public_administration.
- Costa, Joana; Pádua, Mariana; Moreira, & António Carrizo. (2023). "Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital". *Administrative Sciences*, **13**(2), pp. 1-21. Retrieved from <https://doi.org/10.339/admsci13020047>.
- ICA. (2021-2024). "Empowering archives and the profession". Retrieved from https://www.ica.org/sites/default/files/ga_2020-7a_strategic_review_.pdf.
- Khalfan Zahran Al Hijji. (2014). "Strategic management model for academic libraries". *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, **147**, pp 9-15.
- Kohzadi Tahneh, Maryam; Zarei, Atefeh; Maroufi, Fakh al-Din; & Bayat, Behrouz. (1402/2023). "E'tebār-sanji-ye olgu-ye mo'allefe-hā-ye modiriyat-e rāhbordi-ye ketābxāne-hā-ye 'omumi-ye Irān" (Validation of the model of strategic management components of public libraries in Iran). *Tahqiqāt, Ettelā'-resāni va Ketābxāne-hā-ye 'Omumi* (Research on Information Science and Public Libraries) (RISPL), **29**(2), pp. 240-258. [In Persian]
- Library and Archives Canada. (2006). "LAC Directions for Change". Retrieved from <https://www.collectionscanada.gc.ca>. <https://B2n.ir/p46334>.
- Mainardes, Emerson Wagner; Ferreira, João J; & Raposo, Mario L. (2014). "Strategy and strategic management concepts: Are they recognized by management student?". *Business Administration and Management*, **17**(1), 2014.



- National Archives and Records Administration (NARA). (2018). "2018–2022 Strategic plan". Retrieved from <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2018/strategic-plan-2018-2022.pdf>.
- National Archives of Australia. (2022). "Strategy 2030: A transformed and trusted National Archives". Retrieved from <https://www.naa.gov.au/sites/default/files/2021-11/NAA-Strategy-2030-Plan-V2.pdf>.
- Nazari, Mohsen; Vedadhir, Abu Ali; & Ezzati, Hamidreza. (1400/2021). "Taxrib va bāz-āfarini-ye xallāq-e sanāye' bā ruykard-e kārāfarini" (Creative destruction and re-creation of industries with an entrepreneurial approach: A Case Study of Al-Opeyk and Hampa). *Towse'e-ye Kārāfarini* (Journal of Entrepreneurship Development) (JED), 54, pp. 737-755. [In Persian]
- Pasaribu, Fajar; Bulan, Tapi Rondang Ni; Muzakir, Muzakir; & Pratama, Khalik. (2021). "Impact of strategic leadership and organizational innovation on the strategic management: Mediation role of it capability". *Polish Journal of Management Studies*, 24(2).
- Steptoe-Warren, Gail; Howat, Douglas; & Hume, Ian. (2011). "Strategic thinking and decision making: Literature review". *Journal of Strategy and Management*, 4(3), pp. 238-250.
- Trushman, Michael L; & O'Reilly III, Charles A. (1996). "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, 38(4), pp. 8-29.
- Voelpel, Sven; Leibold, Marius; Tekie, Eden; & von Krogh, Georg. (2005). "Escaping the red queen effect in competitive strategy: How managers can change industry rules by sense- testing their business models". *European Management Journal*, 23(1).