

The Native Model of Strategic Development Management Based on the Intellectual System of the Supreme Leader

Mohammad Reza Hassani Ahangar¹ | Rouhollah Tulaei² | Mohammad Milad Ahmadi³

Abstract

The present study was conducted in order to present a native pattern of strategic management and, while considering the strategic and transformation, to identify the problem, depicts the desired status and then analyzes the status quo by determining the desirable status. In addition, by analyzing the gap, to respond to the system of organization issues, he proposes operational strategies and programs with an indigenous and realistic idealistic perspective. In this research, the "Thematic Network" approach has been used. In this approach, a network-like map (a web) is presented as the organizing principle and method of displaying thematic analysis. The thematic network systematizes basic themes, organizing themes, and inclusive themes based on a specific process; These themes are then plotted as web maps, and the prominent themes of each of these three levels are shown along with the relationships between them. The main source of information for coding was the collection of statements and written documents of the Supreme Leader on management, planning, and transformation, which was done through keyword search and text reading. Finally, the network of themes obtained was drawn and the themes organizing the model included the following: needs assessment, knowledge of tasks and goals, goal setting and purposefulness, status and position recognition, route planning, and planning and implementation. The native model of the present study, in addition to simplicity and transparency, has the necessary comprehensiveness in the specialized field of strategic change management and can be used for governmental organizations and institutions.

Keywords: Realistic Idealism, Strategic Management, Transformation Management, Change Management, the Supreme Leader.

1

Vol. 30
Spring 2022

Research Paper

Received:
25 November 2021

Accepted:
14 May 2022

P.P: 35-82

ISSN: 2251-6980
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.2.1

1. Full Professor, Department of Artificial Intelligence, Imam Hussein University, Tehran, Iran.

2. Corresponding Author, Associate Professor, Department of Science and Technology Policy Management, Imam Hussein University, Tehran, Iran. Tavallaeer@gmail.com

3. Ph.D. Candidate, Department of Systems Management, Imam Hussein University, Tehran, Iran.

2

الگوی بومی مدیریت راهبردی تحول مبتنی بر منظومه فکری رهبر معظم انقلاب

محمد رضا حسینی آهنگر^۱ | روح‌الله تولایی^۲ | محمد میلاد احمدی^۳

چکیده

تحقیق حاضر به منظور ارائه الگوی بومی مدیریت راهبردی تحول انجام شده و ضمن در نظر داشتن توأمان نگاه راهبردی و تحولی، برای شناخت مسأله، وضع مطلوب را ترسیم کرده و سپس با تعیین سنج‌های وضع مطلوب، به تحلیل وضع موجود می‌پردازد. در ادامه نیز با تحلیل شکاف، برای پاسخ به نظام مسائل سازمان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی را با نگاهی بومی و مبتنی بر آرمان‌گرایی واقع‌بینانه مطرح می‌کند. روش پژوهش حاضر تحلیل مضمون بوده است. در این تحقیق از رویکرد «شبکه مضامین» بهره گرفته شده است. در این رویکرد، نقشه‌ای شبیه به شبکه (تارنما) به‌عنوان اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش تحلیل مضمون ارائه می‌شود. شبکه مضامین، براساس روندی مشخص، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم شده و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. منبع اصلی جمع‌آوری اطلاعات جهت کُگذاری، مجموعه بیانات و مستندات مکتوب رهبر معظم انقلاب در موضوعات مدیریت، برنامه‌ریزی و تحول بوده که از طریق جست‌وجوی کلیدواژگان و متن‌خوانی انجام شده است. در نهایت، شبکه مضامین به‌دست‌آمده ترسیم گردیده و مضامین سازمان‌دهنده مدل مشتمل بر موارد ذیل بوده است: نیازشناسی و نیازسنجی، شناخت وظایف و مقاصد، هدف‌گذاری و هدف‌شناسی، شناخت وضعیت و موقعیت، مسیرشناسی و برنامه‌ریزی و اجرای آن. الگوی بومی تحقیق حاضر، ضمن سادگی و شفافیت، جامعیت لازم در حوزه تخصصی مدیریت راهبردی تحول را نیز دارد و می‌تواند برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی و حاکمیتی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: آرمان‌گرایی واقع‌بینانه؛ مدیریت راهبردی؛ مدیریت تحول؛ مدیریت تغییر؛ رهبر معظم انقلاب.

۱

سال سی ام
بهار ۱۴۰۱

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۰/۹/۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۲/۲۴

صص: ۸۲-۳۵

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.22516980.1401.30.1.2.1

۱. استاد، گروه هوش مصنوعی، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران.
tavallae.r@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران.

مقدمه

در محیط متغیر و متحول که سازمان‌های امروزی در آن به حیات خود ادامه می‌دهند، سؤال اصلی آن است که مدیران و رهبران چگونه باید تغییرات گوناگون و فراوانی را که هر لحظه سازمان‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، براساس دیدگاهی کارآمد مدیریت و رهبری نمایند (نوروزی، ۱۳۹۱). این امر به‌ویژه برای مدیران سطوح راهبردی سازمان نکته‌ای برجسته است. «تحول سازمانی»^۱ نوعی راهبرد به‌منظور به‌سازی سازمان است که برای اولین بار، در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی مطرح شد. تحول سازمان، از سازمان‌ها، افراد درون سازمان‌ها و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. در این راستا، پیترویل ۲ بر این باور است که مدیریت تحول سازمان، منوط به تمرکز بر فرایندهای سازمانی است. به‌زعم او، تحول سازمان فرایندی برای تحول فرایندهای سازمانی است و موضوع مهم و اصلی در تحول سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی از طریق تحول در فرایندهای سازمانی است (فرنچ و بل ۳، ۱۴۰۰، ۱۰).

گذر از الگوها و سبک‌های سنتی اداره سازمان‌ها به الگوهای پویا و اثربخش، نسخه‌ای است که همواره نظریه‌پردازان و صاحبان اندیشه‌های مدیریتی تجویز می‌کنند. امروزه لزوم تحول و مدیریت تحول^۴ در بسیاری از سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته و چگونگی تحقق آن تبدیل به چالش اساسی شده است. برای پاسخ‌گویی به این نیاز، از دیدگاه رهبر معظم انقلاب (مدظله)، باور به ضرورت و اهمیت تحول در سازمان و نرسیدن از آن، شرط اصلی است؛ چنان‌که می‌فرماید: «تحول در جوامع انسانی و برای بشر، سنت لایتغیر الهی است. هیچ‌کس نمی‌تواند در مقابل تحول بشری بایستد؛ امکان ندارد. دیر یا زود، یکی پس از دیگری، تحولات بشری اتفاق می‌افتند. این راز ماندگاری و راز تعالی بشر است.»^۵

ازسوی دیگر، باید در نظر داشت که تحقق هر اقدام کلان تحولی، نیازمند یک روش، الگو و برنامه مدیریتی دقیق و صحیح است. در حوزه تحول سازمانی، مدل‌های مختلف و مشهوری در دنیا وجود دارد که هر کدام از آن‌ها حاوی نکات و اصول سودمندی برای اجرای برنامه‌های تغییر

1. Organizational Transformation
2. Peter Vaill
3. French and Bell
4. Transformation Management

هستند؛ اما به اذعان اندیشمندان این حوزه، هر یک محدودیت‌های خاص خود را داشته و هیچ‌یک به تنهایی قابلیت استفاده کامل و صددرصدی ندارند در نتیجه، بهره‌گیری از الگوی بومی متناسب با شرایط و الزام‌های موجود در کشور، جهت حرکت در مسیر گام دوم انقلاب و تحقق تمدن نوین اسلامی مبتنی بر دیدگاه‌های مقام معظم رهبری به‌عنوان فردی حکیم که بر شرایط کشور و جهان، آگاه و مسلط بوده و تجربه امور اجرایی در کشور را دارد، امری ضروری است.

در دیدگاه مقام معظم رهبری، یکی از آفت‌های حرکت‌های انقلابی، تغییر مسیر حرکت پس از گذشت زمان و در برخی موارد تغییرات مدیریتی است، درحالی که ثبات در اهداف و جهت‌گیری‌ها و به نتیجه رساندن برنامه‌ها، یکی از مهم‌ترین لوازم مدیریت راهبردی است.

چگونگی رهبری تحوّل در سازمان‌ها و استفاده از یک الگوی مدیریتی مطلوب مسئله‌ای اساسی است و بهره‌گیری محدود مدیران از الگوهای بومی، روند تحوّل و تعالی سازمان‌های کشور را با مشکلات جدی مواجه کرده است. الگوی مناسب برای مدیریت راهبردی تحوّل هر سازمان می‌بایست متناسب با مأموریت، اهداف، شرایط و مقتضیات و ویژگی‌های محیط سازمان باشد و نهادهای انقلابی از این امر مستثنا نیستند (بختیاری، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها در این محیط پویا و پیچیده نیازمند تحوّل هستند. اجرای برنامه‌های تحوّل نیز نیازمند نقشه جامع است و تدوین نقشه جامع تحوّل نیز نیاز به الگوهای بومی مدیریت راهبردی تحوّل دارد که این موضوع، مسأله اصلی تحقیق حاضر را شکل داده است.

در این راستا، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که الگوی مدیریت تحوّل از دیدگاه راهبردی برای مدیریت و رهبری تحوّل چیست و چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌هایی دارد که جهت پاسخ به این پرسش، بیانات و مستندات مکتوب مقام معظم رهبری در این حوزه مبنای پژوهش قرار گرفته و به‌صورت مطالعه موردی، در دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) طراحی و استفاده شده است. شایان ذکر است که براساس مدل ارائه‌شده در این مقاله، سند راهبردی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) بازنگری شده و مستندات آن در قالب طرح راهبردی تحوّل علمی و تعالی معنوی این دانشگاه تدوین شده است که به‌دلیل ملاحظاتی هم‌چون طبقه‌بندی اطلاعات، قابلیت انتشار عمومی ندارد. براساس طرح راهبردی مذکور، ابعاد مختلف راهبردهای تدوین شده

در این دانشگاه در حال اجرا و پیاده‌سازی می‌باشد که این مراحل اجرایی، هنوز به‌طور کامل به اتمام نرسیده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل‌های مدیریت تغییر و تحوّل

صاحب‌نظران زیادی به‌خصوص در امریکا و اروپا از ابعاد مختلف به موضوع مدیریت تغییر^۱ و تحوّل پرداخته و درباره آن کتاب‌ها نوشته و مقالات متعددی منتشر نموده‌اند. در سال ۱۹۹۶ میلادی، جان کاتر^۲ استاد مدرسه کسب‌وکار هاروارد، برآورد کرد که نزدیک به ۷۰ درصد از برنامه‌های عظیم تغییر، به اهداف خود دست نمی‌یابند (کاتر، ۲۰۱۲، ۱۵). بسیاری از نظرسنجی‌های انجام‌شده در این خصوص از مدیران راهبردی نظر وی را تأیید می‌کنند (جیلی^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال مدل‌های بسیاری در خصوص مدیریت تحوّل (و معادل آن در ادبیات کلاسیک مطالعات سازمان، مدیریت تغییر) پیشنهاد شده‌اند. برخی از این الگوها بیشتر به جنبه‌های نظری تغییر و تحوّل توجه کرده و برخی نیز شیوه‌های عملیاتی کردن نظریه‌ها را مدّ نظر دارند که از آن جمله، می‌توان به نظریات پیتر سنگه^۴ اشاره کرد که در کتاب «رقص تغییر» با دیدگاه سیستمی به موضوع پرداخته و با نگاهی درون‌زا و متأثر از سازمان یادگیرنده، موانع تحوّل سازمانی را تحلیل و بررسی می‌کند (سنگه و همکاران، ۲۰۰۱، ۵۰). برخی دیگر از دانشمندان بیشتر به شیوه‌های عملیاتی و اجرای تغییر، توجه کرده و ایجاد تحوّل در سازمان را به مراحل مختلف تقسیم نموده‌اند. مطالعه این مدل‌ها اگرچه اصول و نکاتی را در مورد تحوّل سازمانی مورد تأکید و توجه قرار می‌دهند؛ ولی در عمل نمی‌توان از آن‌ها به‌طور دقیق و کامل استفاده نمود و لازم است با توجه به شرایط بومی هر سازمان، روشی متناسب با هر یک را مدّ نظر قرار داد.

1. Change Management
2. John Kotter
3. Gilley
4. Peter Senge

در اینجا به مشهورترین مدل‌های کلاسیک تحول سازمانی، شامل مدل سه‌مرحله‌ای «کرت لوین»^۱، مدل پنج‌مرحله‌ای «آدکار»^۲، مدل هشت‌مرحله‌ای «کاتر» یا ده‌مرحله‌ای «استیفن هاینز»^۳ اشاره می‌شود.

مدل سه‌مرحله‌ای کرت لوین

یکی از نخستین و معروف‌ترین مدل‌های تغییر سازمانی، توسط کرت لوین در دهه ۱۹۵۰ میلادی ارائه گردید. کرت لوین علاوه بر داشتن تخصص در علوم اجتماعی، فیزیکدان نیز بود؛ لذا تحول‌های سازمانی را به تغییرهای یک قطعه یخ شامل خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد تشبیه نمود. مدل لوین چگونگی آغاز، مدیریت و تثبیت فرایند تغییر را توصیف می‌کند. در این مدل، تغییر فرایندی تدریجی و زمان‌بر فرض می‌شود (حسین؛ و همکاران، ۲۰۱۸).

۱. **خروج از انجماد:** در این مرحله بر ضرورت تغییر، ایجاد انگیزش و آمادگی و رفع ابهام‌ها در مورد آن تأکید می‌شود.

۲. **تغییر:** در این مرحله اطلاعات و الگوی رفتاری جدیدی برای کارکنان فراهم می‌شود تا بدین طریق آن‌ها بتوانند توانمند و فعال در تحول درگیر شوند. اطلاع‌رسانی مستمر و برقراری ارتباطات دوجانبه نیز اهمیت بسزایی دارد. هم‌چنین لازم است موانع تغییر، شناسایی و برطرف شوند.

۳. **انجماد مجدد:** در این مرحله با استفاده از شیوه‌های گوناگون حمایتی و آموزشی، تغییر، جزئی از فرهنگ سازمان شده و با تلفیق رفتارها و نگرش‌های تغییر یافته با شیوه‌های عادی انجام کار، پایدار می‌شود (لوین، ۱۹۴۷).

با وجود سهولت در استفاده و ترجیح بسیاری از سازمان‌ها در بهره‌برداری از این مدل، برخی این انتقاد را وارد می‌دانند که در این مدل با مسأله تغییر سازمانی، بیش از حد منطقی و ساده‌انگارانه برخورد شده درحالی که مسائل انسانی و اجتماعی در عمل با پیچیدگی‌های فراوانی روبه‌رو است که درک و مدیریت آن‌را بسیار مشکل خواهد نمود (حسین و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Kurt Lewin

2. ADKAR

3. Stephen Haines

4. Hussain

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

مدل پنج مرحله‌ای آدکار

این مدل اولین بار در کتاب «تغییر تمام‌عیار» در سال ۱۹۹۸ میلادی و سپس در کتاب «آدکار: مدلی برای تغییر در کسب و کار، دولت و جامعه ما» در سال ۲۰۰۶ میلادی، توسط جف هیات^۱ منتشر شد که بنیان‌گذار و مدیر شرکت تحقیقات پروسی^۲ بود که با تحقیق در بیش از ۳۰۰ شرکت، به اجرای پروژه‌های تغییر اقدام کرده بودند. آدکار از ترکیب ابتدای پنج واژه انگلیسی «آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تقویت»^۳ تشکیل شده است:

۱. آگاهی از نیاز به تغییر؛
۲. تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر؛
۳. دانش و شناخت در مورد چگونگی تغییر؛
۴. توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز؛
۵. تقویت برای دوام یافتن تغییر (هیات، ۲۰۰۶، ۱۰).

این مدل، الگویی مبتنی بر هدف است که به تیم مدیریت تحول، اجازه می‌دهد تا در فعالیت‌های‌شان بر روی نتایج خاص عملکرد سازمان متمرکز شوند. آدکار به‌عنوان ابزاری برای تعیین و هدایت فعالیت‌های تحولی نظیر ارتباطات و آموزش، عمل می‌کند. در مدل آدکار فرض بر این است که افراد باید تغییر کنند نه سازمان‌ها؛ لذا تغییر وقتی رخ می‌دهد که تغییرهای فردی با مراحل تغییرهای سازمانی، همگام و همراه باشد. از مزایای این مدل می‌توان به ترکیب ابعاد سازمانی و فردی تحول و ارائه بازبینی^۴ شفاف برای مدیریت تحول اشاره نمود. با این حال، نقش رهبری تغییر برای هدایت تحول و تأثیر ابعاد احساسی آن نادیده گرفته شده و بیش از حد بر فرایند تغییر تأکید شده است.

مدل هشت مرحله‌ای کاتر

در دهه ۱۹۹۰ میلادی، جان کاتر، متخصص و صاحب‌نظر مشهور در حوزه مدیریت تحول، پیشرفت برنامه‌های تغییر را در بیش از ۱۰۰ شرکت که مشغول برنامه‌بازسازی خود بودند، مطالعه

1. Jeff Hiatt
2. Prosci
3. Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (ADKAR)
4. CheckList

کرد. او پی برد که مجموعه‌ای از آموختنی‌های عمومی در مورد مدیریت تحول و پیشگیری از خطاهای فاحش در این زمینه وجود دارد. او یافته‌های خود را در قالب کتابی با عنوان «رهبری تحول» در سال ۱۹۹۵ میلادی منتشر نمود. در این کتاب هشت گام برای رهبری تحول به این شرح معرفی شده است:

۱. ایجاد حالت اضطرار؛
۲. تشکیل یک ائتلاف نیرومند راهنما؛
۳. ایجاد چشم‌انداز؛
۴. تبیین چشم‌انداز؛
۵. توانمند کردن دیگران برای اقدام؛
۶. برنامه‌ریزی برای خلق پیروزی‌های سریع؛
۷. تثبیت پیشرفت‌ها و ایجاد تغییرهای بیشتر؛
۸. نهادینه کردن رویکردهای جدید (کاتر، ۲۰۱۲، ۵۵).

از مزایای این مدل می‌توان به گام‌به‌گام بودن آن اشاره نمود که دنبال کردن رهنمودهای آنرا تسهیل می‌کند. ضمن اینکه کاتر صرفاً بر خود تغییر تمرکز نکرده، بلکه به مراحل آمادگی و پذیرش تغییر اشاره کرده که باعث پذیرش و تسریع در تغییرهای لازم فرهنگ سازمانی بوده است. در این مدل هر سه سطح فردی، تیمی و سازمانی و ارتباط بین این ابعاد و هم‌چنین اهمیت ذی‌نفعان، رهبری و کارکنان در سطح سازمان مورد توجه قرار گرفته است (بای، ۲۰۰۵).

با این حال این مدل محدودیت‌هایی نیز دارد که باعث می‌شود نتوان آنرا در تمامی شرایط و در تمامی تحول‌ها، بدون تغییر و بومی‌سازی در سازمان موردنظر مورداستفاده قرار داد. به‌طور مثال کاتر تأکید می‌کند که مراحل پیش‌گفته به ترتیب و پشت سر هم باید اجرا شوند (کاتر، ۲۰۱۲، ۳۵). درحالی که در عمل این امر امکان‌پذیر نیست و لازم است گاهی برخی قدم‌ها با هم ادغام شده و برخی نیز نادیده گرفته شوند؛ چراکه در بعضی از تحول‌ها یا شرایط، برخی از آن‌ها نامرتب و بی‌مصادق هستند؛ بنابراین این مدل به تنهایی نمی‌تواند جزئیات کامل را در عرصه عمل بیان کند.

مدل ده مرحله‌ای استیفن هاینز

استیفن هاینز نیز با یک نگاه سیستمی و تمرکز بر مشتری، بین برنامه‌ریزی راهبردی و تحول سازمانی پیوند ایجاد نمود. با اینکه مدل هاینز شهرت کمتری نسبت به مدل‌های قبلی مدیریت تغییر دارد؛ ولی تلفیق دو بحث مدیریت راهبردی و مدیریت تحول از ویژگی‌های متمایز مدل وی محسوب می‌شود. از نگاه وی برنامه‌ریزی و تحول، کار اصلی مدیریت و رهبری در سازمان است. او مراحل زیر را برای مدیریت راهبردی تحول پیشنهاد کرده است (هاینز و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۰):

۱. طرح‌ریزی طرح تحول؛
۲. خلق آینده ایده‌آل؛
۳. کمی‌سازی خروجی‌ها و پیامدها؛
۴. ارزیابی وضع موجود؛
۵. تدوین راهبرد؛
۶. برنامه سه‌ساله کسب و کار؛
۷. برنامه سالانه و بودجه‌بندی راهبردی؛
۸. طرح پیاده‌سازی؛
۹. پیاده‌سازی؛
۱۰. مرور و به‌روزرسانی سالانه راهبرد.

هاینز و همکاران در «تغییر گسترده سازمانی» با بهره‌گیری از علم تفکر سیستمی - روشی جامع، در عین حال ساده و یکپارچه برای تجزیه و تحلیل و ایجاد هم‌افزایی از همه عناصر کلیدی سازمانی موردنیاز - برای تغییرات گسترده و تحول سازمانی، آنچه را که برای تغییر مؤثر هر سازمان مورد نیاز است، ادغام می‌کنند. از دیدگاه آن‌ها برخی از مهم‌ترین این موارد عبارتند از: اسکن محیط و بازار، شفاف‌سازی چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی، هدف قراردادن موقعیت ارزش افزوده در بازار، ایجاد اقدامات و اهداف کلیدی موفقیت، شناسایی مسائل مهم تجاری و انسانی، توجه به فرصت‌ها، توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی مشترک (هاینز و همکاران، ۲۰۰۴، ۶۷).

مکاتب مدیریت راهبردی

به‌طور کلی مدیریت استراتژیک عبارت است از مدیریت منابع سازمان برای نیل به اهداف و مقاصد آن. مدیریت استراتژیک شامل تعیین اهداف، تجزیه و تحلیل محیط رقابتی، تجزیه و تحلیل سازمان داخلی و ارزیابی استراتژی‌ها است و استراتژی‌ها جهت اطمینان حاصل کردن از دستیابی به اهداف کلان سازمانی توسط مدیریت در سراسر سازمان به‌اجرا گذاشته می‌شوند.

رشته مدیریت استراتژیک در دهه ۱۹۶۰ میلادی به‌عنوان زمینه‌ای آکادمیک ایجاد شد. از جمله توسعه‌دهندگان اصلی اولیه این رشته، پتر دراکر^۱، فیلیپ سلزنیک^۲، آلفرد چندلر^۳ و بروس هندرسون^۴ بودند (گماوات^۵، ۲۰۰۲). این رشته از اندیشه‌های پیشین و متون «استراتژی» که هزاران سال قدمت دارد، اخذ شده است. تا پیش از سال ۱۹۶۰، اصطلاح راهبرد، عمدتاً در حوزه جنگ و سیاست استفاده می‌شد و نه کسب‌وکار و سازمان؛ اما پس از آن بسیاری از شرکت‌ها، رویه برنامه‌ریزی راهبردی را برای توسعه و اجرای فرمولاسیون و فرایندها در سازمان خود ایجاد کردند (کیچل^۶، ۲۰۱۰، ۷۴).

پتر دراکر، نظریه‌پرداز و اندیشمند بزرگ مدیریت، درخصوص مدیریت راهبردی چنین می‌نویسد: «اولین مسئولیت مدیریت عالی در سازمان این است که این سؤال را مطرح نماید که «کار اصلی ما چیست؟» و اطمینان حاصل کند که این پرسش به‌دقت مطالعه شده و به‌درستی پاسخ داده شده است. هم‌چنین او بیان می‌دارد که پاسخ این سؤال تا حدودی توسط مشتریان تعیین می‌شود. وی هشت حوزه‌ای را که باید در مدیریت راهبردی برای آن‌ها هدف تعیین شود، معرفی می‌کند: وضعیت بازار، نوآوری، بهره‌وری، منابع فیزیکی و مالی، عملکرد و نگرش کارگران، سودآوری، عملکرد و توسعه مدیریت و مسئولیت عمومی (دراکر، ۱۹۵۴، ۲۳).

تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناهمسانی از راهبرد و مدیریت راهبردی ارائه شده است. صرف‌نظر از بیان مبانی این نوع از مدیریت، با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی می‌توان به‌ضرورت

1. Peter Drucker
 2. Philip Selznick
 3. Alfred Chandler
 4. Bruce Henderson
 5. Ghemawat
 6. Kiechel
- نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

استفاده از آن پی برد؛ به خصوص آنکه امروزه آن‌چه برای سازمان‌ها نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته، توانایی سازگاری با تغییرات مداوم محیطی است (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت راهبردی تجزیه و تحلیل مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به‌منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، انجام می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم‌انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آن‌ها نیاز است نیز می‌شود. مدیریت راهبردی یک رده از فعالیت‌های مدیریتی است که به مقوله اهداف کلان و تاکتیک در سازمان می‌پردازد. مدیریت راهبردی یک جهت‌دهی کلی برای سازمان ایجاد می‌کند که ارتباط نزدیکی نیز با مقولات رفتار سازمانی دارد. در علم راهبری کسب و کار، به مدیریت راهبردی، پایداری راهبرد نیز گفته می‌شود. پایداری راهبرد به مقوله راهبردهای سازمانی در قبال محیط بیرونی می‌پردازد.

مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌های خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان ابتکار عمل داشته باشد و فعالیت‌هایش به‌گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵).

مینتزبرگ^۱ و همکارانش در کتاب «جنگل استراتژی» مکاتب مدیریت استراتژیک را در قالب ده مکتب معرفی می‌کنند:

۱. مکتب طراحی^۲: که در آن تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند مفهومی در نظر گرفته می‌شود.
۲. مکتب برنامه‌ریزی^۳: که در آن تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند رسمی در نظر گرفته می‌شود.
۳. مکتب موقعیت‌یابی^۴: که در آن تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند تحلیلی در نظر گرفته

1. Mintzberg
2. Design School
3. Planning School
4. Positioning School

- می شود.
۴. مکتب کارآفرینی ۱: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تخیلی در نظر گرفته می شود.
۵. مکتب شناختی ۲: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری در نظر گرفته می شود.
۶. مکتب یادگیری ۳: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نوظهور در نظر گرفته می شود.
۷. مکتب قدرت ۴: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره در نظر گرفته می شود.
۸. مکتب فرهنگی ۵: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند جمعی در نظر گرفته می شود.
۹. مکتب محیطی ۶: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی در نظر گرفته می شود.
۱۰. مکتب ترکیبی ۷: که در آن تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحوّل و دگرگونی در نظر گرفته می شود.
- مکاتب مذکور به سه دسته عمده قابل تقسیم بندی هستند. سه مکتب اول ماهیتاً تجویزی^۸ هستند؛ یعنی با این موضوع سروکار دارند که استراتژی ها باید چگونه تدوین شوند. شش مکتب بعدی جنبه های خاص فرایند تشکیل استراتژی را در نظر می گیرند و با تجویز رفتار استراتژیک ایده آل کمتر ارتباط دارند. این شش مکتب در دسته توصیفی^۹ قرار می گیرند و با تشریح چگونگی شکل گیری استراتژی سروکار دارند. آخرین گروه مکاتب تنها شامل یک مکتب است؛ هر چند که

1. Entrepreneurial School
2. Cognitive School
3. Learning School
4. Power School
5. Cultural School
6. Environmental School
7. Configuration School
8. Prescriptive
9. Descriptive

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)

می‌توان استدلال کرد این مکتب عملاً مکاتب دیگر را با یکدیگر ادغام می‌کند که آن را مکتب ترکیبی می‌گویند. این مکتب، فرایند تشکیل استراتژی را به‌عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی شرح می‌دهد و مفهوم تغییر استراتژیک در سازمان‌ها را دربردارد و در دسته مکاتب ترکیبی^۱ قرار می‌گیرد (میتزبرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مدل‌های مدیریت راهبردی

در حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی متمرکز بر تدوین و اجرای اهداف و ابتکارات عمده‌ای است که مدیران یک سازمان به نمایندگی از ذی‌نفعان آن در نظر می‌گیرند، براساس در نظر گرفتن منابع و ارزیابی محیط‌های داخلی و خارجی که سازمان در آن فعالیت می‌کند. مدیریت راهبردی، جهت کلی را برای یک شرکت فراهم می‌سازد و تعیین اهداف سازمان، تدوین سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای دستیابی به این اهداف و سپس تخصیص منابع برای اجرای برنامه‌ها را دربردارد. متخصصان دانشگاهی و مدیران اجرایی، مدل‌ها و چارچوب‌های متعددی را برای کمک به تصمیم‌گیری راهبردی در زمینه محیط‌های پیچیده و پویای رقابتی توسعه داده‌اند. مدیریت استراتژیک ماهیت ایستا ندارد و مدل‌های مرتبط با آن اغلب شامل یک حلقه بازخورد برای نظارت بر اجرا و اطلاع‌رسانی دور بعدی برنامه‌ریزی هستند.

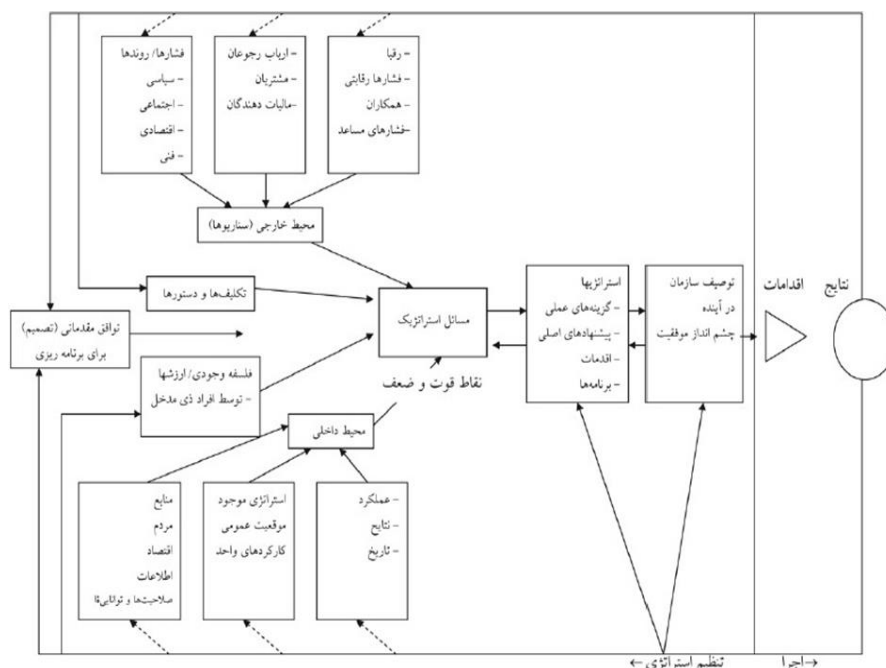
گفتنی است تغییر و تحوّل سازمانی به‌دلیل ماهیت خود و اثرگذاری بر تمامی سطوح و فعالیت‌های سازمان اثری راهبردی دارد و در بسیاری از موقعیت‌ها در سطوح راهبردی سازمان و ازسوی مدیران راهبردی مطالعه و بررسی می‌شود. در ادامه گزیده‌ای از چارچوب‌های مدیریت راهبردی شناخته‌شده در ادبیات موضوع به‌طور خلاصه مرور می‌شوند:

مدل برنامه‌ریزی راهبردی برایسون

برایسون^۲ (۲۰۰۴، ۱۰۰)، مدل‌های متعددی را که پیش از او در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده بود، مورد بررسی و مرور قرار داد و نقاط ضعف و قوت آن‌ها را، براساس تجارب خود تحلیل کرد. ماحصل بررسی‌های وی، منجر به ارائه مدل نوآورانه‌ای در عرصه برنامه‌ریزی

1. Configurative
2. Bryson

استراتژیک شد که در ده مرحله کامل می‌گردد. برایسون در این الگو، سیستم بازخور را تعبیه کرد، به گونه‌ای که نتایج هر مرحله، می‌تواند مورد بازنگری، اصلاح و تغییر قرار گرفته و به مرحله بعد منعکس شود. این مهم در سایر مدل‌های مدیریت راهبردی مانند مدل راهبردی پایه‌ای تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها^۱ آنالیز وجود ندارد. در بسیاری از الگوهای تفکر راهبردی، واحدهای مختلف کاملاً مستقل از یکدیگر فرض می‌شوند، در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک امروزی، همه واحدها در قالب یک کل مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند که کنش هر کدام بر دیگری تأثیر می‌گذارد و واکنش یکی بر دیگری. تلاش برایسون در ارائه این مدل، تکمیل مدل‌های قبل و ارائه راه‌حلی بهتر در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها بوده که در نمودار زیر قابل ملاحظه است (رکوعی^۲ و همکاران، ۲۰۱۱):



شکل ۱. الگوی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی برایسون (۲۰۰۴، ۲۵۰)

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis
2. Rokoeci

مدل دیوید

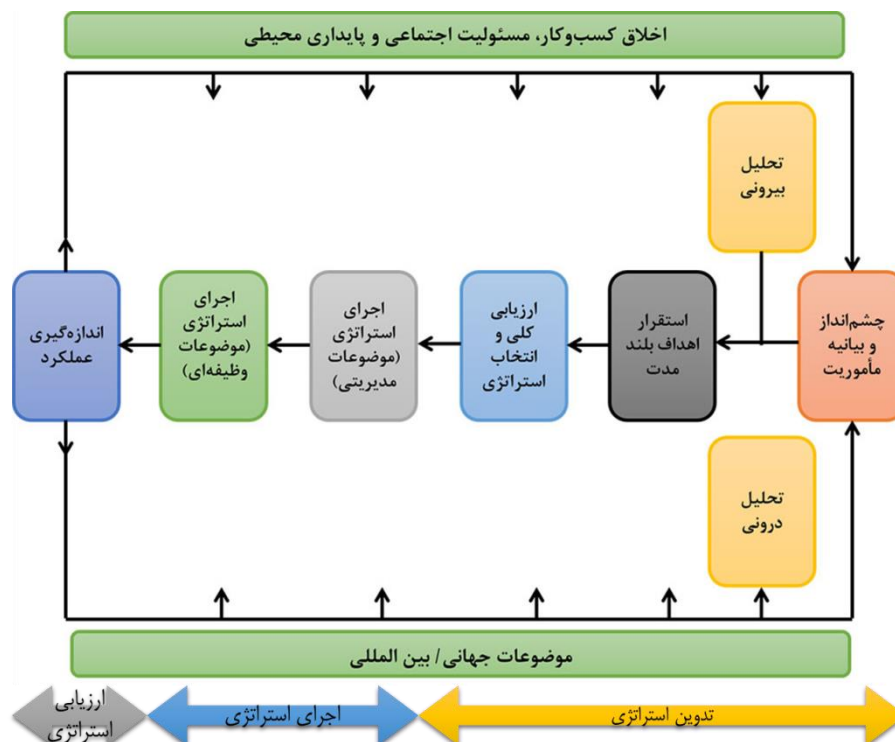
فرد دیوید ۱ در کتاب «مدیریت استراتژیک: مفاهیم و موارد» که برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ منتشر شد، مدل مشهوری از مدل‌های مدیریت استراتژیک را ارائه می‌کند. در مدل ارائه شده توسط وی، مدیریت استراتژیک سه مرحله کلان دارد: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی (دیوید، ۲۰۱۱، ۲۴).

تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی بیرون از سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف درون سازمان، تنظیم اهداف بلندمدت، ایجاد استراتژی‌ها و انتخاب از بین مجموعه‌ای از استراتژی‌ها است. موضوعات تدوین استراتژی شامل تصمیم‌گیری در مورد ورود به یک کسب‌وکار جدید، ترک یک کسب‌وکار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع‌سازی، ورود به بازارهای بین‌المللی، ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها است. اجرای استراتژی مستلزم تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خط‌مشی‌ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است؛ همچنین شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه‌بندی، توسعه و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و مرتبط ساختن جبران خدمات کارکنان به اهداف سازمانی است. نهایتاً ارزیابی استراتژی مرحله نهایی در مدیریت استراتژیک است. ارزیابی استراتژی ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک استراتژی است. همه استراتژی‌ها می‌توانند تعدیل شوند؛ زیرا عوامل درونی و بیرونی به صورت مداوم تغییر می‌کنند (شجاهت ۲ و همکاران، ۲۰۱۷). سه فعالیت اساسی در ارزیابی استراتژی عبارتند از:

۱. بازبینی عوامل درونی و بیرونی که اساس استراتژی‌های فعلی هستند؛
۲. اندازه‌گیری عملکرد و
۳. انجام اقدامات اصلاحی.

ارزیابی استراتژی به این علت مورد نیاز است که موفقیت امروز، موفقیت فردا را تضمین نمی‌کند. مدل دیوید در شکل زیر قابل ملاحظه است:

1. Fred David
2. Shujahat



شکل ۲. مدل سه مرحله‌ای مدیریت راهبردی دیوید (۲۰۱۱، ۱۲۶)

مدل ای‌اف‌آی روثاومل

روثاومل ۱ در کتاب «مدیریت استراتژیک» خود که اولین بار در سال ۲۰۱۳ منتشر شد، مدل جدیدی از مدیریت استراتژیک را ارائه می‌دهد که البته اساس آن مشابه چارچوب‌های پیشین است. وی مدلی را تحت عنوان مدل ای‌اف‌آی ۲ ارائه می‌کند که از جمله مدل‌های جدید حوزه مدیریت استراتژیک به‌شمار می‌رود. این مدل شامل سه مرحله تحلیل، تدوین و اجرا است. این سه وظیفه اصلی ستون‌های بنیادین مدیریت استراتژیک را شکل می‌دهند. روثاومل سؤالاتی را در هر یک از این مراحل مطرح می‌نماید.

1. Rothaermel

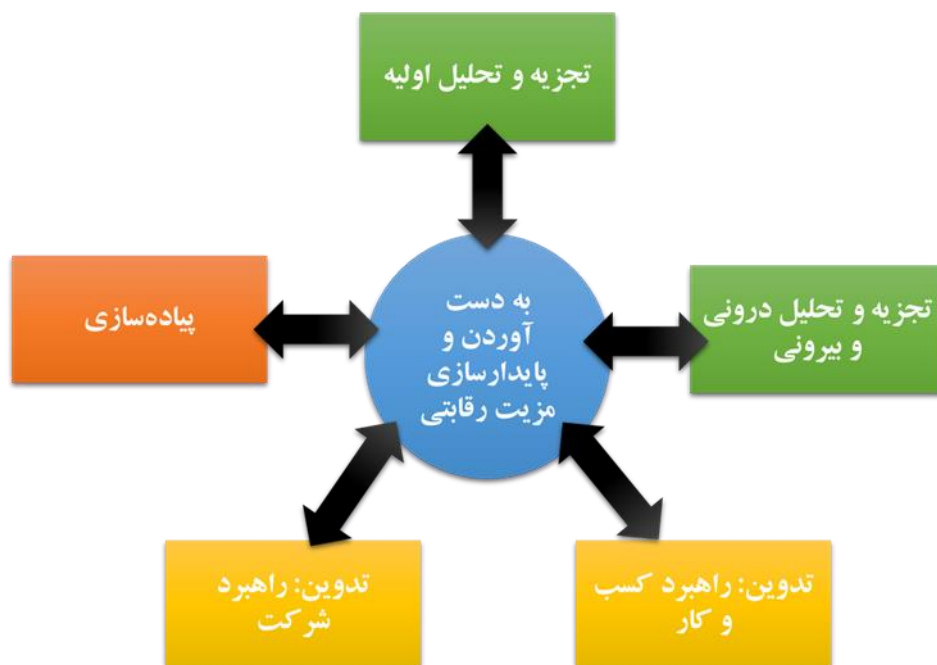
2. AFI

نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

در تحلیل استراتژی، سؤالات ذیل مطرح است: رهبری استراتژیک و فرآیند رهبری برعهده چه کسانی است؟ نقش رهبران استراتژیک چیست؟ چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت چیست؟ فرآیند شرکت برای ایجاد استراتژی چیست؟ استراتژی در مورد چیست؟ نیروهای بیرون از سازمان چه تأثیری بر مزیت رقابتی شرکت دارند؟ منابع داخلی، قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی چه تأثیری بر مزیت رقابتی شرکت دارند؟ شرکت چگونه کسب درآمد می‌کند؟ چگونه می‌توانیم مزیت رقابتی شرکت را اندازه‌گیری و ارزیابی کنیم؟ چه رابطه‌ای بین مزیت رقابتی و عملکرد شرکت وجود دارد؟

در تدوین استراتژی، سؤالات ذیل مطرح است: شرکت در کجا باید رقابت کند؟ کدام صنعت، بازار و مکان‌های جغرافیایی؟ شرکت چگونه باید رقابت کند؟ از طریق رهبری هزینه، تمایز یا ادغام؟ شرکت در چه سطحی (محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی) و چگونه باید رقابت کند؟

در اجرای استراتژی نیز سؤالات ذیل مطرح است: شرکت برای استراتژی‌های تدوین‌شده، چگونه باید سازمان‌دهی شود؟ کدام نوع حاکمیت شرکتی اثربخش‌تر است؟ شرکت‌ها چگونه تصمیمات استراتژیک مبتنی بر اخلاق کسب‌وکار را می‌گیرند؟ (روث‌نرمل، ۲۰۲۰، ۱۰۵).
مدل شماتیک زیر، الگوی مدیریت استراتژیک روث‌نرمل را نشان می‌دهد.

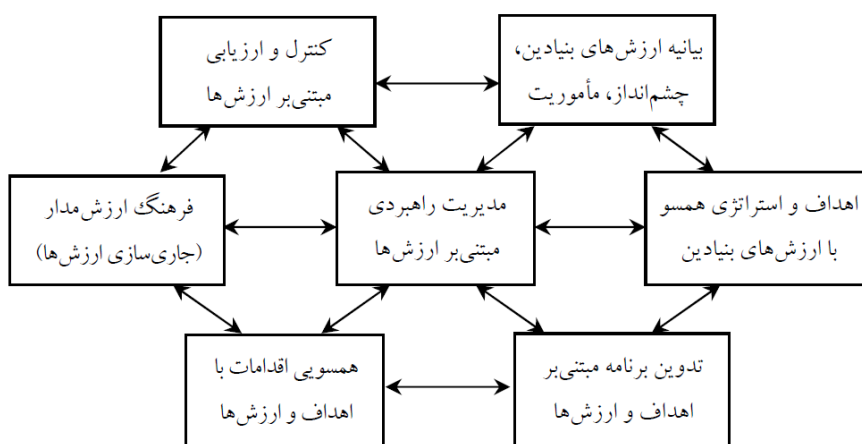


شکل ۳. الگوی مدیریت استراتژیک روئانرمل (روئانرمل، ۲۰۲۰، ۱۰۵)

مدل مدیریت راهبردی بر مبنای ارزش‌های بنیادین

مبینی دهکردی و ربانی (۱۳۹۱) در مطالعه خود با مرور سیر تحول مدیریت، چگونگی تغییر و تحول سبک مدیریت به سمت مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها را تحلیل می‌نمایند و مبانی فلسفی ارزش‌ها و نیز مکاتب فکری مربوطه را با تأکید بر دوسطح ارزش‌های راهبردی و حدّ واسط تبیین نموده‌اند. مدل راهبردی ارائه شده توسط ایشان، مدل مدیریت مبتنی بر ارزش‌های بنیادین است که ابعاد ساختار، استراتژی، فرهنگ و سبک مدیریت را پوشش می‌دهد. مبینی دهکردی و ربانی (۱۳۹۱) چنین نتیجه می‌گیرند که در مدیریت راهبردی، گام اول تدوین برنامه راهبردی است. براساس ارزش‌های بنیادین بیانیه‌های سه‌گانه (ارکان جهت‌ساز) که هویت مشترک دارند، مبنای اساسی برای تنظیم اهداف و شبکه‌سازی و هرگونه تصمیم‌گیری و تخصیص منابع فراهم می‌آید و هم‌سویی و هم‌راستایی ارکان سه‌گانه و تبدیل ارزش‌های بنیادین به اهداف بنیادین و میانی (واسط) و عملیاتی صورت می‌پذیرد؛ زیرا ارزش‌ها هستند که به اهداف تبدیل می‌شوند و رابطه دوسویه تعاملی بین آن‌ها به وجود می‌آید. در گام دوم برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها،

روش تبدیل ارزش‌ها به فرهنگ و نگرش‌ها به باورها و رفتارها که مبتنی بر تحول و تعیین فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی ارزش‌های مشترک در بین کارکنان و مدیران و همه ذی‌نفعان سازمان انجام می‌گیرد و استراتژی، نقش اجرای ارزش‌ها را به خود می‌گیرد و هم‌افزایی، همکاری و تعاون مبتنی بر ارزش‌های مشترک، فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهد و فرهنگ ارزش‌مدار در همه سطوح سازمان جاری می‌شود.



شکل ۴. مدیریت راهبردی بر مبنای ارزش‌های بنیادین (میینی دهکردی و ربانی، ۱۳۹۱).

جدول زیر جمع‌بندی مدل‌های مرور شده را نشان می‌دهد:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان	منبع	وجه تمایز مدل	عرصه‌های کاربرد
۱	سه مرحله‌ای کورت لوین	لوین، ۱۹۴۷؛ حسین و همکاران، ۲۰۱۸	سادگی و قابل فهم بودن ابعاد	آحاد سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی
۲	مدل پنج مرحله‌ای آدکار	هیات، ۲۰۰۶، ۱۰	ترکیب ابعاد سازمانی و فردی تحول و ارائه بازبینی شفاف برای مدیریت	بسیاری از سازمان‌های با عملکرد و خروجی قابل اندازه‌گیری
۳	هشت مرحله‌ای کاتر	کاتر، ۲۰۱۲، ۵۵	توجه به مراحل آمادگی و پذیرش	مدیریت تغییر در شرکت‌های تجاری به ویژه در بازارهای رقابتی

ردیف	عنوان	منبع	وجه تمایز مدل	عرضه‌های کاربرد
			تغییر	
۴	ده مرحله‌ای استیفن هاینز	هاینز و همکاران، ۵۶، ۲۰۰۴	تلفیق دو بحث مدیریت راهبردی و مدیریت تحول	شناسایی مسائل مهم تجاری و انسانی، فرصت‌های بازار و توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی مشترک
۵	برنامه‌ریزی راهبردی برایسون	برایسون، ۲۰۰۴، ۱۰۰	تعبیه سیستم بازخور، امکان بازنگری، اصلاح و تغییر نتایج هر مرحله و انعکاس به به مرحله بعد	برنامه‌ریزی استراتژیک عموم سازمان‌ها
۶	مدیریت استراتژیک سه مرحله‌ای دیوید	دیوید، ۲۰۱۱، ۱۲۶	سادگی و اختصار ابعاد	ورود به یک کسب و کار جدید، ترک یک کسب و کار، چگونگی تخصیص منابع، متنوع‌سازی، ورود به بازارهای بین‌المللی، ادغام یا سرمایه‌گذاری مشترک با سایر شرکت‌ها
۷	مدل ای‌اف‌آی	روثاثرمل، ۲۰۲۰	نوین و پرسش‌گونه بودن آن	مدیریت راهبردی در عموم شرکت‌های بخش عمومی و خصوصی
۸	مدل مدیریت راهبردی بر مبنای ارزش‌های بنیادین	مبینی دهکردی و ربانی، ۱۳۹۱	تبیین مبانی فلسفی ارزش‌ها و نیز مکاتب فکری مربوطه با تأکید بر دوسطح ارزش‌های راهبردی و حد واسط	سازمان‌های دارای غنای فرهنگی بالا و مبتنی بر ایجاد ارزش افزوده

پیشینه پژوهش

همان گونه که پیش از این نیز اشاره شد، حجم و پیشینه پژوهش‌ها در موضوعات عام مدیریت راهبردی و مدیریت تغییر و تحول، بسیار زیاد است و از آنجا که این حوزه‌های مطالعاتی در دیدگاه کلان، بسیاری از سایر موضوعات مدیریت را در برمی‌گیرند، تنوع مطالعات پیشین نیز قابل توجه است. در این مجال، با توجه به هدف اصلی پژوهش که تشریح رهیافتی بومی به موضوع مدیریت راهبردی تحول است، تنها به مرور کوتاهی بر گزیده‌ای از پژوهش‌های داخلی که تناسب بیشتری با این هدف دارند، بسنده خواهد شد تا آنچه جهت تبیین پیشینه پژوهش نیاز است، با توجه به محدودیت‌های نگارش فراهم آید. جدول زیر، گزیده‌ای از موارد مذکور را تشریح می‌نماید:

جدول ۲. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگران	گزیده اهداف
۱	مدیریت تغییر و تحول سازمانی	اخوان علاف و همکاران، ۱۳۹۵	این مطالعه به بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تغییر و تحول در جهان کنونی، بیان عوامل تسهیل‌کننده تغییر و تحول در سازمان‌ها و استراتژی‌های گوناگون غلبه بر مقاومت‌ها و موانع موجود در برابر ایجاد تغییرها و تحول‌ها پرداخته است.
۲	الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی	بختیاری، ۱۳۹۹	این پژوهش با هدف ارائه الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی انجام و نظریه‌ها و الگوهای رهبری تحول و ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی بررسی شد. الگوی پیشنهادی نهایی شامل سه بعد طراحی، پیاده‌سازی و اجرا و نظارت و پایش و هر کدام، دو مؤلفه دارند.
۳	ارائه الگوی مدیریت تحول آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی	آقامحمدی و شریفی، ۱۳۹۸	این تحقیق، الگوی مدیریت تحول آفرین تکاملی و روش‌شناسی تدوین راهبرد متناسب با آن را طوری ارائه نموده است که ذی‌نفعان حومه علوم راهبردی دفاعی و امنیتی نیز به‌خوبی می‌توانند از آن بهره ببرند.
۴	بررسی نقش مؤلفه‌های	نادری و	این پژوهش با هدف بررسی نقش مؤلفه‌های

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگران	گزیده اهداف
	فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر کرمانشاه)	همکاران، ۱۳۹۹	فرهنگ سازمانی در مدیریت تحول شعب بانک ملت شهر کرمانشاه اجرا شد. نتایج این مطالعه نشان داد که وضعیت مدیریت تحول بین کارکنان شعب بانک ملت شهر کرمانشاه در حد بالاتر از متوسط بود.
۵	مدیریت تحول در قرآن	نوروزی، ۱۳۹۱	این پژوهش کوشیده است با استفاده از روش تحقیق «توصیفی - تحلیلی» و با استفاده از آیات قرآن، مقدمات تحول و اجزای مدیریت تحول را بررسی و ارزیابی نماید و در نهایت، به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری بپردازد.
۶	مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه	موسوی، ۱۳۹۳	این مقاله می‌کوشد با اتخاذ رویکرد تحلیلی و بررسی اسناد، تحول حوزه‌های علمیه را که بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته است، در پرتو مدیریت راهبردی و در مقطع زمانی دوره پنجم شورای عالی حوزه‌های علمیه، مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.
۷	بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول در نظام اداری با تأکید بر شاخص مدیریت راهبردی	احمدی و همکاران، ۱۳۹۳	این تحقیق نتیجه مطالعه میدانی در ۴۵ دستگاه دولتی استان کرمانشاه است که در آن به بررسی میزان موفقیت در اجرای برنامه‌های تحول در حوزه «مدیریت راهبردی» پرداخته شده است.
۸	فهم اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای	دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴	هدف این پژوهش یافتن اولویت‌های راهبردی تحول در نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای بوده است.
۹	ارزیابی و نقد مفروضات پایه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه اسلام (گامی در جهت تحول در علوم انسانی)	فضایلی، ۱۳۹۰	این مقاله کوششی است برای شناخت و تجزیه و تحلیل مفروضات پایه در علم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک. در این تلاش دو بُن‌مایه رقابت و سود شناسایی شد؛ سپس با عرضه این دو به هاضمه فرهنگ دینی، نقد و بررسی این دو ریشه

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگران	گزیده اهداف
			صورت گرفت.
۱۰	ارزیابی ابعاد فرهنگی تأثیرگذار در تحوّل راهبردی به سوی رفتار کارآفرینانه	اخوان خرازیان و شهبازی، ۱۳۹۶	هدف این پژوهش، بررسی اهمیت نسبی ابعاد فرهنگ سازمانی در تحوّل راهبردی به سوی بروز رفتار کارآفرینانه است. در این راستا، با به‌کارگیری شیوه‌ای نظام‌مند، «شاخص فرهنگ سازمانی» و «مقیاس رفتار کارآفرینانه»، به‌عنوان مناسب‌ترین چارچوب‌های نظری فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی انتخاب و در نهایت در قالب شبکه‌ای پیچیده با یکدیگر ترکیب شده‌اند.

با توجه به مرور تحقیقات پیشین، آنچه محققین به‌عنوان شکاف تحقیقاتی در پی پرداختن به آن هستند و نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود، تدوین و ارائه یک الگوی بومی و متناسب با مقتضیات حاکمیتی - مدیریتی کشور است که هم جنبه راهبردی و هم جنبه تحوّل را دربرداشته باشد و از سوی دیگر، عمل‌گرایانه و ساده (در معنای پرهیز از پیچیدگی) و قابل فهم از سوی طیف وسیعی از مدیران سازمان‌ها و نهادهای عمومی کشور باشد. در همین راستا، منبع و مرجع اصلی جهت جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل محتوا، مراجعه مستقیم به بیانات و مستندات مکتوب مقام معظم رهبری است که هر دو دیدگاه راهبردی و تحوّل را نسبت به موضوع به‌ارمغان می‌آورد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر فلسفه یا پارادیم، تفسیری است و با تفسیر اطلاعات، به یافته‌ها و در نهایت به الگویی بومی در موضوع مدیریت راهبردی تحوّل دست می‌یابد. از نظر جهت‌گیری از آنجا که به دنبال شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت راهبردی تحوّل است، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود؛ چراکه در پی یک رشته مطالعه نظام‌مند و هدایت‌شده در راستای کسب دانش و درک بیشتر جنبه‌های بنیادین موضوع و کشف ارتباط میان این جنبه‌ها است. از آنجا که در آغاز فرآیند پژوهش، درک عمیقی از موضوع مدیریت راهبردی تحوّل برای محققان وجود ندارد، به‌لحاظ هدف، این تحقیق پژوهشی اکتشافی است و به دلیل آنکه محققان بر شکل‌دهی چارچوبی مفهومی

تأکید دارند، از راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون بهره برده‌اند در نتیجه، روش پژوهش، روشی کیفی است و رویکرد پژوهش نیز به صورت توأمان قیاسی و استقرایی است؛ زیرا پژوهشگران ابتدا براساس بررسی ادبیات مقام معظم رهبری در تبیین چگونگی نگاه به آینده در دهه چهارم انقلاب (در دیدار فرماندهان سپاه پاسداران در تاریخ ۱۳۸۹/۰۴/۲۳)، الگوی اولیه تحقیق احصا شده و سپس با استفاده از مجموعه ارتباطات میان مفاهیم و مقولات، به اعتباریابی و تبیین الگویی مبتنی بر ادبیات مقام معظم رهبری دست پیدا کرده است. افق زمانی پژوهش، تک‌مقطعی بوده و شیوه گردآوری داده‌ها نیز تحلیل و بررسی منابع مکتوب از جمله بیانات و مستندات مکتوب، اخبار و اسناد موجود در ارتباط با موضوع بوده است.

از جمله روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، از جمله پایه‌ای‌ترین روش‌های تحلیل کیفی است که پژوهشگران علوم اجتماعی از آن بهره می‌گیرند. این روش، رویه‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (هولوی و تودرس ۱، ۲۰۰۳). از یک منظر، تحلیل مضمون یکی از مهارت‌های عام و مشترک در انواع تحلیل‌های کیفی است از این رو، برخی روش‌شناسان آن را نه روشی خاص، بلکه ابزاری مناسب برای روش‌های مختلف، معرفی می‌کنند (بویاتزیس ۲، ۱۹۹۸، ۵). رایان و برنارد ۳ (۲۰۰۰، ۷۷۰) نیز کدگذاری مضامین را فرایند پیش‌نیاز تحلیل‌های اصلی و رایج کیفی معرفی می‌کنند و در مقابل، براون و کلارک ۴ (۲۰۰۶) تحلیل مضمون را روش ویژه‌ای در نظر می‌گیرند که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است.

مضمون یا تم ۵، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۹۸، ۴).

1. Holloway & Todres
 2. Boyatzis
 3. Ryan & Bernard
 4. Braun & Clarke
 5. Theme
- نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

در فرایند تحلیل مضمون، با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از روش‌های تحلیلی مناسب آن استفاده کرد. در این تحقیق از رویکرد «شبکه مضامین ۱» بهره گرفته شده است. شبکه مضامین اولین بار توسط آتراید - استرلینگ^۲ (۲۰۰۱) مطرح شده است. در این رویکرد، نقشه‌ای شبیه به شبکه (تارنما) به‌عنوان اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش تحلیل مضمون ارائه می‌شود. شبکه مضامین، براساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم شده و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. هنگامی که یک شبکه مضمونی ساخته شد، می‌توان از آن به‌مثابه ابزاری تصویری برای تفسیر متن استفاده کرد تا نتایج حاصل از متن و خود متن برای محقق و خوانندگان تحقیق، روشن و فهمیدنی شود. نکته مهم درخصوص شبکه مضامین این است که با توجه به پیچیدگی داده‌ها و هدف تحلیل، ممکن است از مجموعه متون، چند مضمون فراگیر استخراج شود؛ با این حال، تعداد مضامین فراگیر از تعداد مضامین پایه و سازمان‌دهنده، کمتر خواهد بود (آتراید - استرلینگ، ۲۰۰۱؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

جنبه منحصر به فرد بودن تحقیق

الگوی بومی طراحی شده در تحقیق حاضر مبتنی بر منظومه فکری خبره‌ای است (حضرت آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای) که علاوه بر اینکه مجتهد و اندیشمندی عالی در حوزه‌های علمیه هستند، بالغ بر ۳۰ سال مسئولیت رهبری و مدیریت راهبردی تحول کشور ایران و انقلاب اسلامی و در میدان عمل و در سطح راهبردی و بالاتر از آن، تجربه رهبری و فرماندهی کشور را برعهده داشته است؛ لذا این الگو، ویژگی آرمان‌گرایی واقع‌بینانه جهت به‌کارگیری رویکردهای تحولی با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود را دارد.

در این تحقیق با استفاده از دانش ضمنی و تجربه‌های منحصر به فرد ایشان الگویی ارائه شده که می‌تواند برای مدیران کلیه سازمان‌های دولتی و حاکمیتی مورد استفاده قرار گیرد. این مدل

1. Thematic Network
2. Attride-Stirling

براساس تجربیات تحوّل‌ی ایشان در مدیریت کلان کشور و تعاملات بین‌المللی در حوزه مدیریت راهبردی تحوّل‌طراحی شده است و متخصصان سایر حوزه‌های اقتصادی، حقوقی، سیاسی و ... نیز، می‌توانند الگوهای حوزه تخصصی خود را مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری طراحی نموده و مورد استفاده قرار دهند.

اعتبار یافته‌های تحقیق

گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۹۴) معتقدند همانند پژوهش‌های کمی، کوشش در جهت ایجاد و گسترش روش‌های جایگزین ارزیابی اعتبار، برای پژوهش کیفی ضروری است. این دو در جهت گسترش این ابزارها، از مفاهیم زیر برای جانشین‌سازی مفاهیم به کاررفته در حوزه کیفی همانند تحلیل مضمون استفاده می‌کنند که در تحقیق حاضر، محققین تلاش نموده‌اند در سیر تکوین یافته‌های کیفی و پس از دستیابی به یافته‌ها، در مرحله ارزیابی و جمع‌بندی، معیارهای مذکور را مدنظر داشته و در اجرای روش‌شناسی لحاظ نمایند:

▪ قابلیت اعتبار (اعتبارپذیری): مشابه اعتبار درونی (در پژوهش کمی)

اعتبارپذیری به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش و زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام شده است؛ به این معنا که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌گردد، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخ‌گو بوده است؛ لذا در این تحقیق از نصّ متن بیانات و اسناد رسمی منتشر شده استفاده شده است.

▪ قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری): مشابه اعتبار بیرونی (در پژوهش کمی)

انتقال‌پذیری به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌ها است. بیشتر پژوهشگران استفاده از داده‌ها و نتایج را در سایر زمینه‌ها بسته به نظر شخص محقق می‌دانند. به همین دلیل، گوبا و لینکلن معتقدند استفاده از داده‌های تحقیق در سایر حوزه‌ها یا همان حوزه بررسی مربوطه، یک دیدگاه تجربی است. با توجه به این نکته، درخصوص پژوهش حاضر باید خاطر نشان ساخت که الگوی ارائه‌شده در گام نخست، برای شرایط مورد مطالعه بومی شده و به‌منظور سنجش قابلیت

1. Guba & Lincoln
نشریات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

طرح و اجرای آن در سایر دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای کشور ضروری است که به صورت تجربی و در قالب پیاده‌سازی گام به گام مورد آزمون قرار گیرد.

▪ قابلیت تأیید (تأییدپذیری): مشابه اعتبار سازه‌ای (در پژوهش کمی)

این امر بیشتر به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌ها است. رسیدن به قابلیت تأیید یا همان تأییدپذیری طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول تحقیق، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها را می‌طلبد. در صورت لزوم، بررسی‌کننده باید داده‌های خام و کلیه یادداشت‌ها، اسناد و ضبط‌شده‌ها را برای بازبینی‌های بعدی نگه دارد. در این مرحله بررسی کیفیت یافته‌ها و تفسیرها و قضاوت درباره آن‌ها حیاتی است (عبّاس‌زاده، ۱۳۹۱). در این راستا، درخصوص اجرای الگوی حاضر در مورد مطالعه، در دبیرخانه تحوّل دانشگاه بالغ بر ۴۰۰۰ صفحه از اسناد مرتبط تدوین و نگه‌داری شده که برخی از آن‌ها نیز در قالب کتب و مستندات دیگری از جمله عملکرد سی ساله دانشگاه و کتاب تصویر مطلوب دانشگاه منتشر شده است.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در بخش روش‌شناسی ذکر شد، فرایند اصلی تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل استخراج سه نوع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر است. براساس مرور اسناد و بیانات منتشرشده مقام معظم رهبری در حوزه‌های برنامه‌ریزی، تدوین راهبرد، مدیریت تغییر، تحوّل آفرینی و ...، بخشی از این متون با ارتباط مفهومی بیشتر به موضوع کدگذاری شده تا مضامین پایه استخراج شود. تعداد کلّ گزاره‌های متنی مرور شده در این مرحله ۶۵ مورد بوده که با جست‌وجوی ترکیبی کلیدواژگان در میان تمامی «بیانات» یافته شده و یک به یک مرور شده‌اند. پس از مرور متون در مجموع ۳۴ مضمون پایه استخراج گردید. جدول ۳، نمونه‌ای از تحلیل متون مختلف را جهت استخراج مضمون پایه اول (رویکرد علمی به نیازسنجی) نشان می‌دهد. در مرحله دوّم، مضامین پایه در ۶ مضمون سازمان‌دهنده جمع‌بندی شدند، سپس مضامین سازمان‌دهنده در یک مضمون فراگیر که همانا مراحل و ابعاد اصلی الگوی بومی مدیریت راهبردی تحوّل است، سازمان‌دهی شدند.

جدول ۳. نمونه استخراج مضمون پایه

مضمون پایه	متن اصلی	منبع	ردیف
------------	----------	------	------

رویکرد علمی به نیازسنجی	... با گسترش ارتباط با صنعت و شناسایی نیازها، به گونه‌ای عمل کنید که همانند برخی از کشورها، هر پایان‌نامه دانشجویی یک حامی از بخش خصوصی یا دولتی داشته باشد ...	دیدار نخبگان و استعداد‌های برتر علمی ۱۳۹۷/۰۷/۲۵	۱
رویکرد علمی به نیازسنجی	تعامل با دولت درباره شناخت نیازها و اولویت‌ها؛ یعنی تعامل دانشگاه بایستی با دولت این‌جوری باشد و کارهایی را که دولت نیاز دارد [انجام دهد].	دیدار نخبگان و استعداد‌های برتر علمی ۱۳۹۷/۰۷/۲۵	۲
رویکرد علمی به نیازسنجی	... در مواردی، هم امکانات سخت‌افزاری، هم امکانات نرم‌افزاری باید فراهم شود تا نخبه بتواند کار و تلاش کند. البته این تلاش باید در جهت نیازهای کشور باشد. آن‌طور که به من گزارش کردند، نقشه جامع علمی، بخش مهمی از این نیازها را کاملاً رعایت کرده و در این نقشه جامع دیده شده ...	بیانات در دیدار نخبگان جوان ۱۳۸۹/۰۷/۱۴	۳
رویکرد علمی به نیازسنجی	... باید صددرصد کار علمی، تلاش علمی، تهیه مقاله علمی ناظر باشد به نیازهای شما. شما با I.S.I هم بر این اساس همکاری کنید. آنجایی که مقاله مورد قبول I.S.I چیزی است که شما می‌توانید در کشور از آن استفاده کنید، آن را دنبال کنید. ما معیار اساسی در دست داریم؛ معیار ما این است که کشور ما صدها خلل و مشکل و خلأ دارد، می‌خواهیم اینها را پر کنیم ...	بیانات در دیدار شرکت‌کنندگان در ششمین همایش ملی نخبگان جوان ۱۳۹۱/۰۷/۱۲	۴
رویکرد علمی به نیازسنجی	... سال‌های قبل هم، هم خود بنده گفتم، هم بعضی از اساتید محترمی که اینجا صحبت کردند این را تکرار کردند که تحقیقات بایست هدفمند بشود؛ ببینید نیاز کشور چیست، خلأ کجا است؛ این تحقیقات، آن خلأ را برطرف بکند؛ این خیلی مهم است ...	بیانات در دیدار جمعی از استادان، نخبگان و پژوهشگران دانشگاه‌ها ۱۳۹۷/۰۳/۲۰	۵

شایان ذکر است که با توجه به گستردگی دامنه موضوع، تنوع فراوان بیانات مقام معظم رهبری، دشواری طبیعی استخراج مباحث تخصصی فرماندهی و مدیریت در کلام بسیط ایشان، در مرحله توسعه مضامین سازمان‌دهنده، از یکی از رهنمودهای مستقیم ایشان در خصوص مدیریت

تحول الهام گرفته شده است: «امروز ما در دهه چهارم انقلاب هستیم؛ اگر ما نگاه‌مان نگاه به آینده است، باید بدانیم که نیاز چیست؟ ... با بصیرت بفهمیم که چه کار می‌خواهیم بکنیم؟ کجا می‌خواهیم برویم؟ هدف چیست؟ چگونه باید رفت؟ اگر بخواهیم بدانیم چگونه باید رفت، باید بدانیم الآن اوضاع چه جور است؟ راه چگونه است؟ شرایط امروز را مشاهده بکنیم، شرایط فردا را حدس بزنیم؛ آن وقت برنامه حرکت را فراهم کنیم. این، آن کاری است که از قوه عاقله مفکره سپاه انتظار است که انجام بدهد.» در جدول ۴، فرایند توسعه مضامین نمایش داده شده است.

جدول ۴. مضامین مرتبط با مدیریت راهبردی تحول از منظر مقام معظم رهبری

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	نمونه‌ای از متن اصلی بیانات
مدیریت راهبردی تحول	(۱) نیاز چیست؟ (نیازشناسی و نیازسنجی)	(۱-۱) درک به‌روز نیازها	... هر سال ببینیم نیاز چیست. [مثلاً] احساس می‌کند انسان که در این دوران، در همین چند سال و از جمله امسال، لاقلاً یکی از نیازهای مهم، همین نیاز اتحاد اسلامی است ... ۱۳۸۸/۰۸/۰۴.
		(۲-۱) آینده‌نگری در تدوین نیازها	... نیازسنجی علمی برای حال و آینده و ... از لوازم نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها در شکل‌گیری تمدن نوین اسلامی است ... ۱۳۹۴/۰۸/۲۰.
		(۳-۱) خودجوشی نیازسنجی	... وقتی یک مجموعه عزم پیشرفت دارد، منتظر نمی‌ماند که از جایی به جایی برود، یا کسی به او چیزی بگوید. در همان عرصه‌ای که او مشغول کار است، نیازسنجی می‌کند و سعی می‌کند که آن نیاز را برطرف کند، وظیفه خودش را به نحو کامل انجام بدهد ... ۱۳۸۷/۱۱/۱۹.
		(۴-۱) سازمان‌یافتگی شناسایی نیازها	... یکی از نیازهای اصلی حوزه‌های علمیه ... وجود مرکز برنامه‌ریزی و نیازسنجی ... است ... ۱۳۸۸/۰۹/۲۲.
		(۵-۱) رویکرد علمی به نیازسنجی	... گسترش ارتباط با صنعت و شناسایی نیازها به‌گونه‌ای عمل کنید که همانند برخی از کشورها، هر

پایان نامه دانشجویی یک حامی از بخش خصوصی یا دولتی داشته باشد ... ۱۳۹۷/۰۷/۲۵.			
... بصیرت؛ معنایش این است. یکی از مصادیق مهم بصیرت همین است که انسان بداند امروز چه نیازی در جامعه وجود دارد ... ۱۳۹۵/۰۶/۱۶.	۱-۶) بصیرت در معنای شناخت نیاز		
... نیاز هم واقعی است؛ اما وقتی که انسان با نظر مجموعی نگاه می‌کند، همان نیازی که در جای خود درشت هم هست، می‌بینیم رنگ می‌بازد و کوچک می‌شود؛ چون در مقایسه با بقیه کارهایی که باید انجام بگیرد و امکانات محدودی که هست، طبعاً این نیاز نمی‌تواند اولویت داشته باشد ... ۱۳۸۹/۰۶/۰۸.	۱-۷) اولویت‌بندی نیازها		
... بنابراین تقوا ملاک است؛ یعنی غیر از ملاک ارزشی که چه کسی پیش خدا بالاتر است - و آن تقواست - برای خود ما هم که بفهمیم چه کار بکنیم، چه کار نکنیم؛ کدام کار خوب است، کدام کار منتج است و کدام کار نیست؛ معیار، تقواست ... ۱۳۸۴/۰۳/۰۸.	۱-۲) ملاک‌بودن تقوای الهی		
... کار را در وقت باید انجام داد. خب، اگر بخواهیم کار را در وقت انجام بدهیم، بایستی فریضه را بشناسیم، بدانیم چه کاری باید انجام داد تا آنرا در وقت خود انجام بدهیم ... ۱۳۹۵/۱۰/۱۹.	۲-۲) توجه به زمان صحیح انجام کارها	۲) چه کار می‌خواهیم بکنیم؟ (شناخت وظایف و مقاصد)	
... حالا باید چه کار کنیم؟ من در یک کلمه عرض می‌کنم: ملت عزیز ایران باید همّت‌شان این باشد که قوی بشوند. تنها راه در پیش پای ملت ایران عبارت است از قوی شدن؛ باید تلاش کنیم قوی بشویم ... ۱۳۹۸/۱۰/۲۷.	۲-۳) قدرت‌سازی در انجام امور		
... حالا من و شما باید چه کار کنیم؟ هر کدام‌مان در هر جا که هستیم، نگاه کنیم سعی کنیم آن انحراف‌ها را و آن مشکلات را بشناسیم، [بعد] سعی کنیم آن‌ها را در حدّ وسع و توان خودمان برطرف کنیم. شما یک جور می‌توانید کار کنید، من یک جور می‌توانم کار	۲-۴) اصلاح‌گری و وظیفه‌شناسی در انجام کارها		

<p>کنم ... هر کسی یک جور می‌تواند کار بکند ... ۱۳۹۶/۱۰/۲۸۵</p>			
<p>... در نهایت آن، آنچه برای ما باید مهم باشد و در مدنظر ما قرار بگیرد، این است که ما چه کار کنیم که به وظیفه الهی خودمان عمل کرده باشیم؛ تعبد ما، اخلاص ما، عمل ما، عمل صالح ما تأمین شده باشد ... ۱۳۹۴/۰۳/۰۶</p>	<p>۵-۲) وظیفه‌شناسی الهی</p>		
<p>... نه در اقتصاد و نه در هیچ برنامه دیگری، بدون هدف‌گذاری نمی‌شود حرکت کرد، باید هدف‌گذاری بشود. اگر در هر کاری بدون هدف‌گذاری مسئولان دولتی حرکت کنند و پیش بروند، کار به روزمره‌گی خواهد رسید؛ به نتیجه نمی‌رسد. هدف‌گذاری مشخص و ثابتی باید وجود داشته باشد که به سمت آن هدف، همه دستگاه‌ها را و همه امکانات را بسیج کنند ... ۱۳۹۴/۰۱/۰۱</p>	<p>۱-۳) هدف‌گذاری متقن و معین</p>		
<p>... البته این هدف ملی باید در پرتو معنویت دنبال شود و گرنه به‌طور صحیح محقق نخواهد شد و نتایجی منفی به‌بار خواهد آورد ... ۱۳۸۴/۱۰/۲۵</p>	<p>۲-۳) پیوند معنویت با اهداف</p>	<p>۳) کجا می‌خواهیم برویم؟</p>	
<p>... وظیفه این هیئت‌اندیشه‌ورز این باشد که یک نگاه کلانی بکند به مسیر انقلاب از اوّل تا امروز. این انقلاب یک اهدافی داشته است، یک حرکتی شروع شده است به‌سمت اهداف؛ نگاه کنند تا ببینیم که به این اهداف چقدر نزدیک شده‌ایم، به کدامش نزدیک شده‌ایم، در مورد کدام هدف توقف داشته‌ایم، در مورد کدام هدف پس‌رفت داشته‌ایم - [چون] مواردی هم ممکن است این‌جوری باشد که فرض کنیم در اوایل انقلاب نسبت به این هدف، تحرک و پیشرفتی وجود داشته، بعد نه‌اینکه توقف، بلکه پس‌رفت حاصل شده - این‌ها را بشناسیم ... ۱۳۹۶/۰۶/۳۰</p>	<p>۳-۳) مرور مداوم اهداف</p>	<p>(هدف‌گذاری و هدف‌شناسی)</p>	
<p>... معنای «سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ» همین است که</p>	<p>۴-۳) ملاحظه همه</p>		

<p>با چشم باز، با بصیرت، با بینش، با ملاحظه همه جوانب، ببینیم که هدف چیست و راه [رسیدن] به این هدف چیست و واقعیاتی که در سر راه ما وجود دارد، این‌ها چیست؟ با توجه به این‌ها تصمیم‌گیری کنیم و حرکت بکنیم ... ۱۳۹۲/۰۶/۱۴.</p>	<p>جوانب در هدف‌شناسی</p>		
<p>هدف، انسان را قطعاً به نتیجه می‌رساند. این نتایج مراتبی دارد؛ یقیناً به یک نتیجه مطلوب می‌رساند. با این نگاه، در زندگی انسان دیگر یأس، ناامیدی، سرخوردگی و افسردگی معنی ندارد. وقتی شما می‌دانید وجود شما، پیدایش شما، حیات شما، تنفس شما با یک هدفی تحقق پیدا کرده است، دنبال آن هدف می‌گردید و برای رسیدن به آن هدف، تکاپو و تلاش می‌کنید. از نظر خدای متعال که آفریننده هستی است، خود این تکاپو هم اجر و پاداش دارد. به هر نقطه‌ای که رسیدید، در واقع به هدف رسیدید. این است که در دیدگاه توحیدی، خسارت و ضرر برای مؤمن اصلاً متصور نیست ... ۱۳۸۹/۰۸/۰۴.</p>	<p>۳-۵) مأجور بودن حرکت به سوی هدف</p>		
<p>... به نظر بنده می‌توان به این مجلس امید بست برای یک کار مهم دیگر در کنار این کارهایی که تاکنون انجام داده است و می‌دهد، و آن عبارت است از نگاه کلان و راهبردی به انقلاب و مسیر انقلاب. ما این را در دستگاه‌های مان نداریم؛ دستگاهی برای این کار نداریم. .. قوای سه‌گانه مأمور اداره کشورند و کشور را باید اداره کنند؛ هر کدام در یک بخشی و به یک نحوی. البته اداره انقلابی باید بکنند، شکی نیست؛ اما نگاه‌شان به‌طور طبیعی به همین راهی است که دارند می‌روند، به همین مسیری که دارند می‌روند؛ و نگاه کلان و راهبردی به مجموعه انقلاب در طول این ۳۹ سال گذشته و در طول ده‌ها سال آینده قاعدتاً نیست؛ یک مرکزی لازم است که این نگاه را داشته باشد ...</p>	<p>۴-۱) نگاه راهبردی به شناخت موقعیت</p>	<p>۴) الآن اوضاع چگونه است؟ (شناخت وضعیت و موقعیت)</p>	

<p>۱۳۹۶/۰۶/۳۰</p>	<p>... لحظه را باید شناخت، نیاز را باید دانست. فرض بفرمایید کسانی در کوفه دل‌هاشان پر از ایمان به امام حسین (علیه‌السلام) بود، به اهل‌بیت (علیهم‌السلام) محبت هم داشتند، اما چند ماه دیرتر وارد میدان شدند؛ همه‌شان هم به شهادت رسیدند، پیش خدا هم مأجورند؛ اما کاری که باید بکنند، آن کاری نبود که آن‌ها کردند؛ لحظه را نشناختند؛ عاشورا را نشناختند؛ در زمان، آن کار را انجام ندادند ... شناختن موقعیت، فهمیدن نیاز، حضور در لحظه مناسب و موردنیاز؛ این اساس کار است که مؤمن باید این را هم با خود همراه داشته باشد تا بتواند وجودش مؤثر بشود؛ آن کاری را که باید انجام بدهد، بتواند انجام بدهد ...</p> <p>۱۳۸۸/۱۰/۲۹</p>	<p>۴-۲) توجه به زمان و نیاز در موقعیت‌شناسی</p>	
<p>... برای خود ما هم مهم است. ما نمی‌توانیم سرمان را پایین بیندازیم و نفهمیم در دنیا چه می‌گذرد، همین‌طور جلو برویم. این جور حرکت کردن که انسان چشم و گوش بسته، بدون توجه، بدون نگاه به اطراف، بدون نگاه به واقعیت‌ها، بدون نگاه به افق‌های دوردست حرکت کند، غالباً به گمراهی و اشتباه منجر خواهد شد. پس خودمان هم باید یک نگاهی بکنیم، یک بازخوانی‌ای بکنیم... ۱۳۹۰/۰۷/۲۴</p>	<p>۴-۳) بازخوانی و بازبینی</p>		
<p>... من حالا یک مختصری در زمینه این موضوع، یعنی مسئله موقعیت‌کنونی کشور عرض می‌کنم. از سه زاویه و نگاه کلی به موقعیت کشور می‌شود نگاه کرد: ... زاویه دید دیگر به موقعیت کشور این است که ما توجه کنیم، ظرفیت کشور برای مقابله بالا است؛ ما برای مقابله با همین جبهه وسیعی که قدرتمند هم هست و از قدرت‌های ظاهری برخوردار است، از ظرفیت‌های بسیار بالایی برخورداریم؛ این را تجربه‌ها</p>	<p>۴-۴) توجه به ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها</p>		

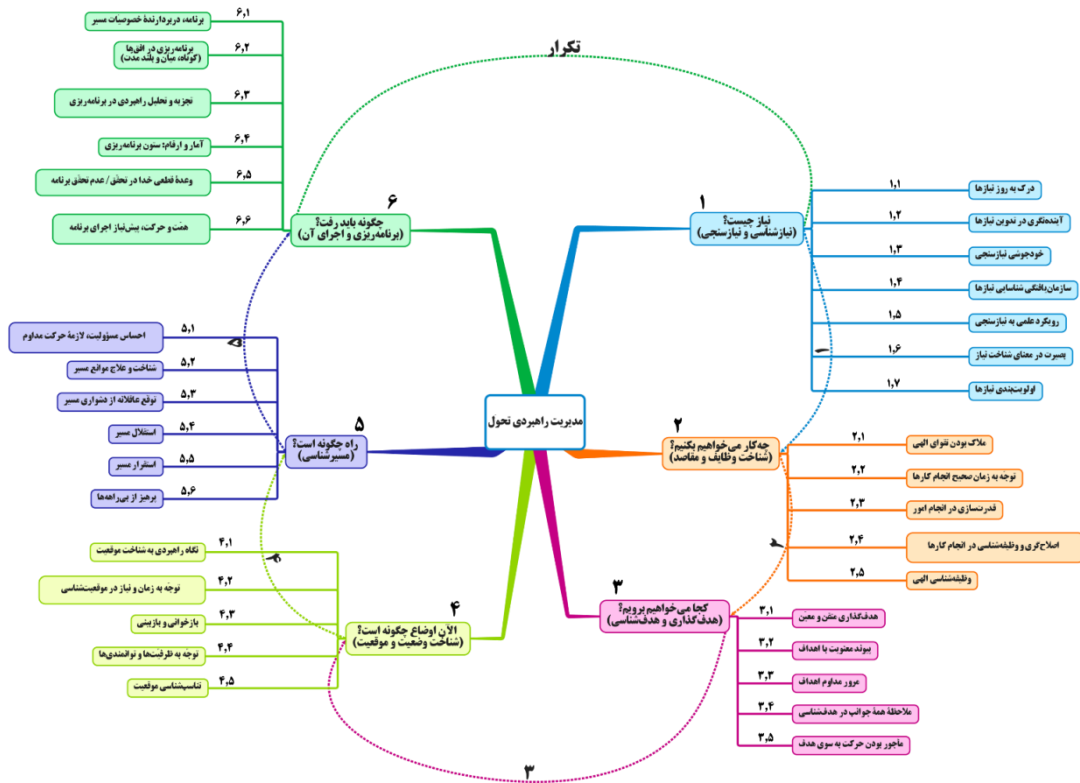
<p>به ما نشان می‌دهد ... ۱۳۹۹/۰۲/۲۸.</p>			
<p>... البته به شرط اینکه موقعیت مناسب باشد؛ چون خدای متعال، به چیزی که فایده ندارد تکلیف نکرده است. اگر موقعیت مناسب نباشد، هرکاری نکنند، فایده‌ای ندارد و اثر نمی‌بخشد. باید موقعیت مناسب باشد. البته موقعیت مناسب بودن هم معنای دیگری دارد؛ نه اینکه بگوییم چون خطر دارد، پس موقعیت مناسب نیست؛ مراد این نیست. باید موقعیت مناسب باشد؛ یعنی انسان بداند این کار را که کرد، نتیجه‌ای بر آن مترتب می‌شود ... ۱۳۷۴/۰۳/۱۹.</p>	<p>۴-۵) تناسب‌شناسی موقعیت</p>		
<p>... برای شناخت هدف و منحرف‌نشدن از راه، به بصیرت و هوشیاری و برای حرکت خستگی‌ناپذیر و مداوم در راه تحقق هدف به احساس مسئولیت نیاز دارید ... ۱۳۸۴/۰۱/۲۵.</p>	<p>۵-۱) احساس مسئولیت، لازمه حرکت مداوم</p>		
<p>... این حرکت یک حرکت روی جاده آسفالت‌ه نیست، حرکت در اتوبان نیست. این حرکت، حرکتی است دارای مانع. این مانع را بایستی شناخت، این مانع را باید علاج کرد ... ۱۳۹۵/۰۷/۲۸.</p>	<p>۵-۲) شناخت و علاج مانع مسیر</p>		
<p>... وقتی پیمان با خدا و معاهده‌ای که دل‌های مؤمن با خدا بسته‌اند صادقانه باشد، همه کارها پیش خواهد رفت؛ همه مشکلات برطرف خواهد شد. البته زندگی مانع دارد، مشکلات دارد، هیچ جاده آسفالت‌ه‌ای در مقابل هیچ ملتی نیست؛ باید راه را با همت خودشان، با کوشش خودشان هموار کنند، صاف کنند و به سمت اهداف خودشان حرکت کنند. ملت‌هایی که به اوج معنویت و مدنیّت و رفاه و سعادت رسیدند، این‌جوری حرکت کردند. ۱۳۹۵/۰۵/۱۱.</p>	<p>۵-۳) توقع عاقلانه از دشواری مسیر</p>	<p>۵) راه چگونه است؟ (مسیرشناسی)</p>	
<p>... خوب، این مسیر پیشرفت است. مسیر پیشرفت، مسیر غربی نیست، مسیر منسوخ و برافتاده اردوگاه شرق قدیم هم نیست. بحران‌هایی که در غرب اتفاق</p>	<p>۵-۴) استقلال مسیر</p>		

<p>افتاده است، همه پیش روی ماست، می دانیم که این بحران‌ها گریبان‌گیر هر کشوری خواهد شد که از آن مسیر حرکت کند. پس ما بایستی مسیر مشخص ایرانی - اسلامی خودمان را در پیش بگیریم و این را با سرعت حرکت کنیم؛ با سرعت مناسب ... ۱۳۸۷/۰۲/۱۴</p>			
<p>... منتها این به معنای این نباشد که مسیر حرکت دستخوش تغییرات بی‌درپی بشود؛ باید مسیر، مسیر روشن مستقیم مستقری باشد ... ۱۴۰۰/۰۴/۰۷</p>	<p>۵-۵) استقرار مسیر</p>		
<p>... اشکال بیراهه همین است. بیراهه، دو اشکال دارد: یک اشکال این است که انسان به سرمنزل مقصود نمی‌رسد؛ اشکال دیگر این است که وقت انسان تلف می‌شود؛ فرصت‌ها از دست می‌رود ... همان‌طور که عرض کردم، از بیراهه‌ها باید ترسید. گاهی اوقات یک چیزها و راه‌هایی را برای پیشرفت پیشنهاد می‌کنند که بیراهه است ... ۱۳۸۷/۰۷/۰۷</p>	<p>۶-۱) پرهیز از بی‌راهه‌ها</p>		
<p>... برنامه، چیزی فراتر از هدف‌گذاری است؛ هدف‌گذاری، برنامه نیست. برنامه عبارت است از کشیدن راه، کشیدن جاده به سمت مقصد؛ این برنامه است، به این می‌گویند برنامه. اگر چنانچه شما جاده‌ای که می‌خواهید بکشید، خصوصیات و ممیزات زمین را در نظر بگیرید و خودتان را آماده نکنید برای برخورد با این خصوصیات، خیلی زود دچار مانع می‌شوید ... ۱۳۹۶/۰۶/۰۶</p>	<p>۶-۲) برنامه، دربردارنده خصوصیات مسیر</p>	<p>۶) چگونه باید رفت؟ (برنامه‌ریزی و اجرای آن)</p>	
<p>... اگر قبول داریم که جبهه دشمن برای کشور ما و انقلاب ما برنامه‌ریزی بلندمدت دارد، پس ما هم باید برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشیم. نمی‌شود قبول کرد که جبهه دشمنان اسلام و انقلاب که به شدت از ناحیه بیداری اسلامی تهدید می‌شوند، برنامه‌ریزی بلندمدت نداشته باشند؛ این را هیچ کس نمی‌تواند باور کند،</p>	<p>۶-۳) برنامه‌ریزی در افق‌ها (کوتاه، میان و بلندمدت)</p>		

<p>مگر خیلی ساده لوح باشیم، غافل باشیم که این را باور کنیم. حتماً برنامه‌های بلندمدت دارند؛ کما اینکه همین حوادثی هم که گاهی می‌بینید در کشور اتفاق می‌افتد که دست بیگانه در آن نمایان است، چیزهای دفعتاً به وجود آمده نیست، خلق الساعه نیست؛ این‌ها هم برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت بوده است. برنامه‌ریزی کردند، نتیجه این برنامه‌ریزی شده این. نه اینکه همان شب تصمیم گرفتند این کار را بکنند و فردا اقدام کردند؛ نه ... ۱۳۸۹/۰۸/۰۴.</p>			
<p>... هدف، پیشرفت است؛ منتها رصد کردن مرحله به مرحله هم لازم است ... امروز شرایط ما چگونه است، موانع ما چیست، نقاط قوت ما کدام است، نقاط ضعف ما کدام است، فرصت‌های ما کدام است، تهدیدها چیست، چه کار باید بکنیم، برای بهره‌مندی از فرصت‌ها و جلوگیری از خطر تهدیدها چگونه برنامه‌ریزی کنیم؛ این‌ها کارهایی است که باید نخبگان در هر مرحله‌ای انجام دهند؛ هم در برنامه‌ریزی‌ها آن‌را به کار ببرند، و هم مردم را آگاه کنند ... ۱۳۹۱/۰۷/۱۹.</p>	<p>۴-۶) تجزیه و تحلیل راهبردی در برنامه‌ریزی</p>		
<p>... آمار برای برنامه‌ریزی‌های کشور، یک امر حیاتی است؛ یعنی اگر آمار نباشد، برنامه‌ریزی امکان‌پذیر نیست؛ اگر صورت برنامه‌ریزی هم باشد، محتوای برنامه‌ریزی یک چیز غیرمنطبق با واقعیت و غلط از آب درخواهد آمد، بنابراین آمار ستون فقرات برنامه‌ریزی است. فرقی هم نمی‌کند که برنامه‌ریزی‌های اقتصادی باشد، فرهنگی باشد، اجتماعی باشد، سیاسی باشد؛ حتی دیپلماسی باشد. همه انواع برنامه‌ریزی، متوقف به آمار است. ما ندانیم چه داریم و چگونه داریم و با چه خصوصیات داریم، هرگز نخواهیم توانست برای آینده برنامه‌ریزی کنیم؛</p>	<p>۵-۶) آمار و ارقام: ستون برنامه‌ریزی</p>		

<p>این چیز روشن و واضحی است؛ این را باید همه احساس کنند؛ هم مردم این را بدانند، هم به خصوص دستگاه‌ها بدانند. ۱۳۹۵/۰۸/۰۱.</p>			
<p>... تنها چیزی که قابل محاسبه است، این هاست: «ان تنصر الله ينصرکم»؛ «من كان لله كان الله له»، «ولینصرن الله من ینصره»؛ چون غیبی است و خدای متعال فرموده و «هو اصدق القائلین» است. غیر از این، همه این مطالعات و برنامه‌ریزی‌ها قابل خدشه است، به خاطر اینکه عوامل مؤثر در حوادث از محاسبه خارج است. قدرت‌های جهانی هم امروز در محاسباتشان همین را می‌دانند و ملاحظه هم می‌کنند؛ لذا شما می‌بینید یک چیزهایی را برنامه‌ریزی می‌کنند یا اعلان می‌کنند، بعد تحقق پیدا نمی‌کند ... ۱۳۸۹/۰۸/۰۲.</p>	<p>۶-۶) وعده قطعی خدا در تحقق یا عدم تحقق برنامه</p>		
<p>... تا چشم‌انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کار درستی صورت نخواهد گرفت - همه‌اش روزمرگی است - بعد از آنکه تعریف کردیم، اگر برنامه‌ریزی نکنیم، کار بی‌برنامه به سامان نخواهد رسید. بعد از آن‌که برنامه‌ریزی کردیم، اگر همت نکنیم، حرکت نکنیم، ذهن و عضلات و جسم خود را به تعب نیندازیم و راه نیفتیم، به مقصد نخواهیم رسید؛ این‌ها لازم است ... ۱۳۸۳/۰۴/۱۷.</p>	<p>۶-۷) همت و حرکت، پیش‌نیاز اجرای برنامه</p>		

پس از مراحل کدگذاری، شبکه مضامین ذیل در نرم‌افزار iMindMap - که یک نرم‌افزار ترسیم نقشه‌های ذهنی است - ترسیم گردید. این نرم‌افزار کاربر را قادر می‌سازد تا بتواند نقشه‌ها، افکار، ایده‌ها، اهداف و تصمیماتی را که در ذهن خود دارد، به صورت یک تصویر منسجم و قابل استناد به تصویر بکشد. iMindMap می‌تواند برای لیست کردن وظایف (با نمایش ارتباط و وابستگی بین آن‌ها)، خلاصه‌سازی، افکار و ایده‌هایی که به صورت طوفان مغزی خطور می‌کنند، برنامه‌ریزی پروژه، برنامه‌ریزی اهداف و ... کاربردی و مفید واقع شود.



شکل ۵. شبکه مضامین مدیریت راهبردی تحول در منظومه فکری مقام معظم رهبری.

در مدل ارائه شده (شکل ۵) آغاز فرایند مدیریت راهبردی تحول از نیازسنجی و نیازشناسی است که مطابق مضامین پایه مشکوف، می‌توان نیازها را به‌درستی کشف کرد. پس از آن شناخت وظایف و مقاصد مهم است که مضامین پایه مرتبط با آن نیز ارائه گردیده است. گام سوم، در پاسخ به سؤال «کجا می‌خواهیم برویم؟»، هدف‌گذاری و هدف‌شناسی است که در ادامه شناخت وظایف و مقاصد اهمیت دارد. پس از آن ضروری است درک چگونگی وضعیت حاضر حاصل شود که متناسب با پنج مضمون پایه مشکوف، می‌توان به‌خوبی به این چگونگی دست یافت. در گام بعد، مسیرشناسی و چگونگی مسیر بررسی می‌گردد و نهایتاً، برنامه‌ریزی و اجرای آن محقق

می‌گردد. این فراگرد به‌طور مداوم در حرکت به‌سوی آینده‌گایی و تصویر نهایی ادامه خواهد یافت.

در الگوی ارائه‌شده در این پژوهش این قابلیت وجود دارد که تحول در یک فرایند تکامل طبیعی، مدیریت شود. در این چرخه، کار طراحی به‌جای شروع از وضعیت کنونی، از وضعیت آینده آغاز می‌شود؛ یعنی ابتدا تصویر مطلوب ترسیم شده، سپس وضع موجود با معیارهای آن مورد سنجش قرار گرفته و در ادامه با توجه به شکاف بین این دو، راهبردهای تحولی، طراحی و اجرا می‌شوند. این روش ترجمان «آرمان‌گرایی واقع‌بینانه» است که مقام معظم رهبری در تبیین آن می‌فرماید: «بعضی‌ها اشتباه می‌کنند که در مقابل آرمان‌گرایی، واقع‌بینی را مطرح می‌کنند. در نظر این‌ها، واقع‌بینی نقطه مقابل آرمان‌گرایی است. این، خطای بزرگی است؛ چون آرمان‌گرایی، خودش واقعیت‌ها را در جامعه می‌سازد. یک مجموعه با آرمان و دارای هدف‌های بلند می‌تواند واقعیت‌ها را طبق آرمان خود شکل دهد و به‌وجود آورد. دنیا این‌طور پیش رفته است. آرمان‌ها را کنار بگذاریم به بهانه واقع‌بینی؟! این کمال غفلت است.» در ادامه گام‌های اصلی الگوی بومی مستخرج از تحلیل مضمون انجام‌شده در منظومه فکری مقام معظم رهبری تبیین شده است:

• گام اول: نیاز چیست؟

گام آغازین در هر تحولی، درک مشترک همه افراد درخصوص نیاز به تحول و ایجاد حس ضرورت و فوریت است. تا زمانی که این امر تبیین نشود و احساس نیاز به تحول، همه‌گیر نگردد، در عمل هیچ اتفاقی نخواهد افتاد. در این گام، لازم است اهمیت وجود سازمان و شرکت به‌طور کلان و راهبردی، موردبررسی قرار گیرد و با مقایسه جایگاه فعلی و روند حرکتی آن، ضرورت تحول آشکار و نمایان گردد.

• گام دوم: چه کار می‌خواهیم بکنیم؟

پس از درک نیاز و ضرورت تحول، باید بررسی و مشخص شود که اولاً نقشه راه تحوّل در سطح کلان چه مرحله‌ای دارد؛ ثانیاً اصول اساسی و مبانی حرکت در این راه که رعایت آن‌ها ضروری است، کدام است. این موضوع می‌تواند در قالب دو مسأله اساسی زیر تبیین می‌گردد:

- روش‌شناسی، تدوین نقشه جامع تحول، نحوه سازمان‌دهی و تشکیل کارگروه‌های تحول و

▪ مروری بر رسالت و بررسی مبانی، اسناد بالادستی، دانش روز و تجارب موجود.

• گام سوم: کجا می‌خواهیم برویم؟

تفکر حاکم بر الگو ایجاب می‌کند تا برای شروع حرکت تحوّل و ایجاد انگیزه و نشاط برای پیمودن راه، دورنمایی واضح از آنچه قرار است اتفاق بیفتد، تصویر شود. در این مرحله به خلق تصویر آینده مطلوب سازمان مبتنی بر فلسفه وجودی آن پرداخته می‌شود. تصویر مطلوب، سند راهبردی مهمّ سازمان است که تمام امور تحوّل برای تحقق آن، تعریف شده و معنی می‌یابند. در این گام، می‌توان شعار حماسی برای تحوّل نیز انتخاب نمود. این شعار، سبب یکپارچگی، شورآفرینی و جلوگیری از غفلت راهبردی در مقام عمل می‌شود. هم‌چنین در این گام، باید بتوان معیارهای کلیدی موفقیت را به‌خوبی تنظیم نمود و شاخص‌های ارزیابی آن‌را به دست آورد.

• گام چهارم: الان اوضاع چه جور است؟

در این مرحله وضع موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد. البته لازم است از همان شاخص‌های سنجش تصویر مطلوب (و نه معیارهای متداول موجود) برای این منظور استفاده گردد؛ چراکه تصویر، بایستی مانند چراغ راه آینده، روشن‌گر مسیر تحول باشد. در این گام، مؤلفه‌های کلیدی سازمان، با به‌کارگیری فنون مختلف ارزیابی شده و نقطه‌ای را که سازمان در آن قرار دارد، در مقایسه با وضع مطلوب مشخص می‌شود.

• گام پنجم: راه چگونه است؟

پل‌زدن بر درّه حائل میان وضع موجود و وضع مطلوب، نیازمند طرّاحی راهبردهایی است که سازمان را در وضعیت مطمئن و امیدبخش از این دره عبور دهد. این پل، باید چند محور اصلی داشته باشد. تعداد این محورها باید محدود باشد؛ چرا که تعدّد آن‌ها ممکن است سبب فقدان تمرکز و پخش شدن منابع گردیده، سرعت را کاهش داده و نهایتاً منجر به شکست شود، بنابراین هرچه تعداد راهبردهای محوری کمتر باشد، امکان مدیریت صحیح و قدرتمند، بیشتر خواهد بود. برای هر راهبرد نیز چند اولویت اقدام در برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه طراحی می‌شود. راهبردها می‌تواند دو گونه باشند:

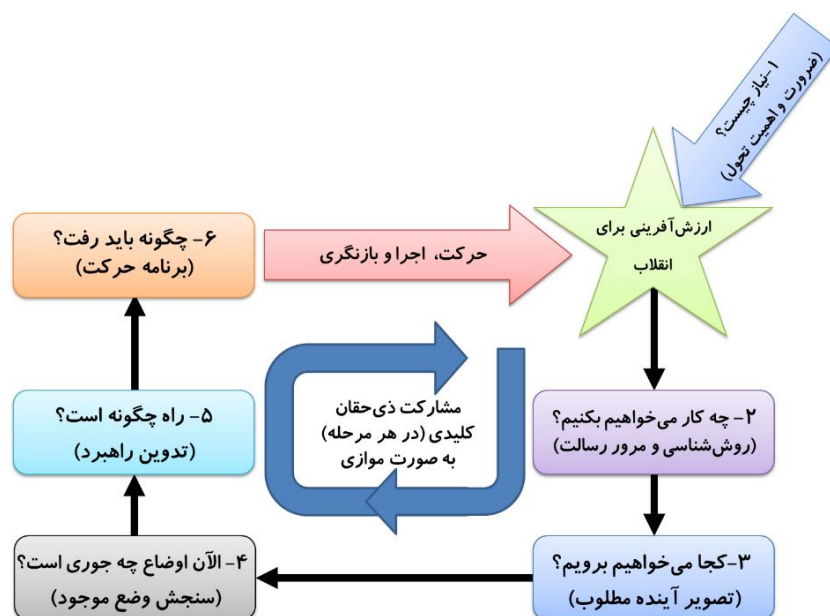
- راهبردهای سلبی که باعث حذف فرایندهای غیرضروری و بی‌اثر شده و به چابکی دانشگاه هم‌چنین به بسترسازی برای اجرای راهبردهای ایجابی کمک می‌کنند.
- راهبردهای ایجابی که باعث توسعه موضوع‌ها یا ایجاد فرایندهای کلیدی و ضروری است.

• گام ششم: چگونه باید رفت؟ (برنامه حرکت)

در این گام، طرح پیاده‌سازی راهبردها و تحقق اهداف و تصویر مطلوب، که مشخص‌کننده نقش هریک از بخش‌های سازمان در اجرای طرح تحوّل است، تدوین می‌شود و برنامه راهبردی به برنامه‌های عملیاتی در سطوح مختلف سازمان تا سطح برنامه‌های فردی تبدیل می‌گردد و نظام ارزیابی عملکرد، بر این مبنای پایه‌گذاری و به سیستم جبران خدمات و پاداش متصل می‌شود. سیستم ارزیابی عملکرد به‌عنوان چراغ راه و نشان‌دهنده مسیر و روند حرکت، رفتار سازمانی و فردی را در قبال ارزش‌های محوری و میزان مشارکت در نتایج راهبردهای اصلی هدایت می‌نماید.

در ادامه لازم است منابع طرح‌های اقدام، تعیین و در قالب برنامه و بودجه سالانه تدوین شود. در وضعیت حاضر بسیاری از سازمان‌های کشور، برنامه سالانه اغلب تکرار برنامه سال‌های گذشته با به‌روزرسانی‌های جدید است. به‌منظور تحقق اهداف تحوّل، لازم است بودجه‌ریزی عملیاتی تعیین شود؛ به این معنا که بودجه سالانه، منطبق با برنامه‌ها و اقدام‌های تحوّل تدوین شود. بودجه‌بندی سالانه، به همکاری وسیع و مشارکت تمام مدیران نیاز دارد. باید توجه داشت که بودجه به هیچ وجه نباید بلندپروازی تحوّل را خدشه‌دار کند یا به آن جهت بدهد. در این مرحله با توجه به محدودیت‌های رایج در منابع، باید ابتدا بر اولویت‌های تحوّل تمرکز نمود؛ زیرا پراکندگی توزیع منابع، باعث کاهش سرعت یا شکست طرح تحوّل می‌شود.

هم‌چنین در پایان به‌منظور تبدیل مضامین احصاشده به یک مدل فرآیندی و چرخه‌ای قابل اجرای مستمر، یک گام با عنوان «حرکت، اجرا و بازنگری» توسط پژوهشگران در این مدل افزوده شده است که منطق مدل‌سازی مدیریت راهبردی تحوّل را از دیدگاه مقام معظم رهبری کامل می‌کند. در مجموع الگوی بومی مدیریت راهبردی تحوّل مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۶: الگوی بومی مدیریت راهبردی تحوّل مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری.

لازم به ذکر است که در تحقیقات کیفی (هم‌چون تحلیل مضمون) پس از طیّ مراحل کدگذاری و احصای ابعاد و مؤلفه‌ها، با ترکیب خلاقیت و نوآوری پژوهشگران و یافته‌های تحقیق، مدل مفهومی و ذهنی ارائه می‌شود (کرسول، ۲۰۱۴). به نقل از تولایی و محمدزاده علمداری، (۱۳۹۶). بر همین اساس در تحقیق حاضر نیز الگوی فرآیندی براساس مضامین اصلی احصاشده در بخش یافته‌ها و با قدرت خلاقیت پژوهش‌گران ارائه شده است که در پژوهش‌های آتی می‌تواند مورد تحلیل و اعتباریابی قرار گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که پیش از این نیز از نظر گذشت، مدل‌های عمومی مدیریت راهبردی و مدیریت تغییر و تحوّل، اگرچه اصول و نکات فراوانی برای آموختن دارند، لکن در عمل نمی‌توان آن‌ها را به‌طور کامل مبنای کار قرار داد. این الگوها قابل تعمیم نیستند؛ ولی از اصول و خطوط راهنمای آن‌ها می‌توان در جای خود بهره برد. در این راستا ضروری است با توجه به شرایط و ملزوم‌های

خاص محیطی نسبت به طراحی الگوی بومی تحول، اقدام نمود. مقام معظم رهبری در سال‌های گذشته به دفعات بر موضوع تحول و مدل بومی آن در حوزه‌های مختلف تأکید و تمرکز داشته‌اند. از جمله بیانات و مستندات مکتوب ایشان در خصوص بومی‌سازی الگوهای کاربردی می‌توان به این رهنمود آشکار اشاره داشت که «ما باید دنبال مدل بومی خودمان بگردیم. هنر ما این خواهد بود که بتوانیم مدل بومی پیشرفت را متناسب با شرایط خودمان پیدا کنیم^۱» و این نکته، تکیه‌گاه جنبه نوآورانه پژوهش حاضر است.

در حوزه مدل‌های استراتژیک، مدل برایسون (۲۰۰۴، ۱۰۰) متکی بر برنامه‌ریزی بوده و چارچوب جامعی به‌شمار می‌رود که توجه به راهبردها را در لایه‌های گوناگون سازمان عمق می‌بخشد. الگوی بومی مستخرج در این پژوهش نیز در یکی از گام‌ها، بر برنامه‌ریزی متمرکز شده و جامعیت قابل قبولی دارد. مدل سه مرحله‌ای دیوید در حوزه استراتژی (دیوید، ۲۰۱۱، ۲۴)، اگرچه به آسانی قابل درک است؛ اما کلی است و با زیست‌بوم شرکت‌های تجاری و انتفاعی سازگار است. الگوی بومی مستخرج در این پژوهش، ضمن رعایت عدم پیچیدگی، برای سازمان‌های دولتی و نهادهای حاکمیتی و به‌طور کلی فضای مدیریتی کشور ایران بومی شده است. پرسش‌های مطرح شده در مدل روثائرم (۲۰۲۰)، برنامه‌ریزی و توان مدیریت راهبردی را تقویت می‌کند؛ اما در بسیاری از موارد، مدیران راهبردی در پی یافتن پاسخ هستند و نه طرح سؤال! ضمن آنکه چارچوب اصلی مدل روثائرمل تاحدودی مشابه مدل دیوید و سایر مدل‌های کلاسیک مدیریت راهبردی است بنابراین، توجه به مدل روثائرمل، به تقویت و تثبیت ابعاد و شاخص‌هایی کمک خواهد کرد که در الگوی بومی مستخرج در این پژوهش مطرح شده‌اند. در خصوص تلاش محققان داخلی در حوزه مدیریت راهبردی نیز، نمونه مدل مدیریت راهبردی برمبنای ارزش‌های بنیادین (مبینی دهکردی و ربانی، ۱۳۹۱)، تلاش شایان توجهی است که با رویکردی سیستمی و جامع‌نگر، مدیریت راهبردی را مطالعه نموده است؛ اما فهم ارتباطات متعدد و متنوع میان ابعاد مدل و مرور مبانی فلسفی موضوع، این مدل را از زمینه‌های کاربردی آن دور می‌سازد و آنرا انتزاعی‌تر می‌کند. الگوی بومی مستخرج در این پژوهش در مقایسه با چنین الگوهایی با نگاهی کاملاً

کاربردی تدوین شده و دست کم در یک مورد مطالعه (دانشگاه جامع امام حسین (علیه السلام)) اجرا شده است.

در حوزه مدل‌های تغییر و تحوّل سازمانی، مدل سه مرحله‌ای لوین (۱۹۴۷) تنها منطق اساسی مراحل تغییر و تحوّل را ارائه می‌کند. مراحل مدل بومی مستخرج در این پژوهش، این سه مرحله کلی را پوشش داده و تکمیل می‌کند. مدل آدکار (هیات، ۲۰۰۶، ۱۰) اگرچه مرحله به مرحله و قابل فهم است؛ اما بیش از اندازه نظری است و بر فرایندشناسی تغییر تأکید نموده است، این درحالی است که مدل بومی مستخرج در این پژوهش، به نسبت کامل‌تر و کاربردی‌تر است. مبانی مدل کاتر (۲۰۱۲، ۵۵) تا حدودی مشابه مبانی مدل بومی مستخرج در این پژوهش است؛ اگرچه ترتیب و تقدّم مراحل مدل کاتر محدودیت حائز اهمیتی در اجرای چنین مدلی در جهان واقعی است. اتخاذ دیدگاه سیستمی، مهم‌ترین مزیت مدل هاینز و همکاران (۲۰۰۴، ۱۰) به‌شمار می‌رود؛ اما حیطه کاربردپذیری آن به کسب‌وکارها و شرکت‌های تجاری نزدیک‌تر است. مدل بومی مستخرج در این پژوهش به نسبت این مدل، کاربردپذیری بیشتری در عرصه سازمان‌ها و تشکیلات دولتی، نهادی و حاکمیتی دارد.

در حوزه مدل‌های تغییر و تحوّل سازمانی، مدل سه مرحله‌ای لوین (۱۹۴۷) تنها منطق اساسی مراحل تغییر و تحوّل را ارائه می‌کند. مراحل مدل بومی مستخرج در این پژوهش، این سه مرحله کلی را پوشش داده و تکمیل می‌کند. مدل آدکار (هیات، ۲۰۰۶، ۱۰) اگرچه مرحله به مرحله و قابل فهم است؛ اما بیش از اندازه نظری است و بر فرایندشناسی تغییر تأکید نموده است، این درحالی است که مدل بومی مستخرج در این پژوهش، به نسبت کامل‌تر و کاربردی‌تر است. مبانی مدل کاتر (۲۰۱۲، ۵۵) تا حدودی مشابه مبانی مدل بومی مستخرج در این پژوهش است؛ اگرچه ترتیب و تقدّم مراحل مدل کاتر محدودیت حائز اهمیتی در اجرای چنین مدلی در جهان واقعی است. اتخاذ دیدگاه سیستمی، مهم‌ترین مزیت مدل هاینز و همکاران (۲۰۰۴، ۱۰) به‌شمار می‌رود؛ اما حیطه کاربردپذیری آن به کسب‌وکارها و شرکت‌های تجاری نزدیک‌تر است. مدل بومی مستخرج در این پژوهش به نسبت این مدل، کاربردپذیری بیشتری در عرصه سازمان‌ها و تشکیلات دولتی، نهادی و حاکمیتی دارد.

پیشنادهای پژوهشی

به منظور تکمیل یافته‌های پژوهش حاضر چهار پیشنهاد به شرح زیر ارائه می‌شود:

- به پژوهشگران سازمان‌های دولتی و غیردولتی و سایر حوزه‌های اقتصادی، حقوقی، سیاسی و ... پیشنهاد می‌شود الگوهای حوزه تخصصی خود را، مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری طراحی و استفاده کنند.
- به سایر پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت تحوّل سازمانی پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه شده را، با سایر رویکردها از جمله روش‌های کمی، ارزیابی و اعتبارسنجی کنند. بازخورد و بررسی سایر محققان، قطعاً به اصلاح و توسعه هرچه بهتر این الگو کمک شایانی خواهد نمود.
- سایر پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی و مدیریت تحوّل سازمانی می‌توانند ضمن انجام فرامطالعه‌ای درخصوص الگوهای تحوّل و تغییر سازمانی (به‌ویژه الگوهای بومی)، الگوهای ارائه شده را با یکدیگر مقایسه کرده و نقاط قوت و ضعف نسبی هر یک را نسبت به دیگری تجزیه و تحلیل نمایند.
- با توجه به بررسی ادبیات مقام معظم رهبری که خصوصاً طی چند سال اخیر، لزوم مدیریت قرارگاهی در عرصه‌های مختلف را برجسته نموده است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در خصوص چستی، ضوابط، الزامات و چگونگی مدیریت قرارگاهی، در ارتباط با تحوّل و مدیریت راهبردی مطالعه و تحقیق نمایند.

پیشنادهای کاربردی

از الگوی ارائه شده در این پژوهش، برای تدوین و پیاده‌سازی نقشه راه تحوّل علمی و تعالی معنوی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) استفاده شده است؛ لذا پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها و مسئولان آموزش عالی کشور، از الگوی بومی مستخرج در این پژوهش جهت برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های تحوّل و تعالی، به‌صورت همزمان در سازمان خود استفاده نمایند.

- مدیران راهبردی می‌توانند ضمن اجرای طرح‌های تغییر و تحوّل مبتنی بر الگوی بومی حاضر، بازخوردهای اصلاحی لازم را جهت جرح و تعدیل جنبه‌های نظری الگو ارائه دهند.
- مدیران سازمان‌ها و نهادهای دولتی و حاکمیتی می‌توانند ضمن بومی‌سازی مدل پیشنهادی این پژوهش، از این مدل برای برنامه‌ریزی راهبردی تحوّل سازمان خود بهره‌برداری نمایند.

فهرست منابع

- آقامحمدی، داوود؛ شریفی، شهاب (۱۳۹۸)، *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۳ (۱۰)، ۱۴۹-۱۹۶.
- احمدی، فخرالدین؛ شفیع‌زاده، حمید؛ موسوی، سودابه سادات (۱۳۹۳)، بررسی میزان تحقق برنامه‌های تحول در نظام اداری با تأکید بر شاخص مدیریت راهبردی، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۰ (۵۴)، ۱۱۷-۱۳۴.
- اخوان خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمدمهدی (۱۳۹۶)، ارزیابی ابعاد فرهنگی تأثیرگذار در تحول راهبردی به‌سوی رفتار کارآفرینانه، *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۸ (۲۹)، ۶۵-۹۲.
- اخوان‌علاف، علیرضا؛ شهبازی، محمد؛ ناصری، محمد (۱۳۹۵)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*، ۱۲ خردادماه ۱۳۹۵؛ تهران.
- بختیاری، لطفعلی (۱۳۹۹)، الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی، *نظم و امنیت انتظامی*، ۴ (۵۲)، ۲۲۹-۲۵۴.
- تولایی، روح‌الل؛ محمّدزاده علمداری، مهرداد (۱۳۹۶)، *فنون و ابزارهای روش تحقیق در مدیریت*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد صنعتی امیرکبیر.
- حاجی پور، بهمن؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین؛ عزیزیان کلخوران، زهرا (۱۳۹۵)، تحلیل محتوای حوزه مدیریت راهبردی (مطالعه موردی: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی)، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۲ (۶۲)، ۱۳-۴۷.
- خامنهای، سیدعلی، *مجموعه بیانات*، سایت: <https://khamenei.ir>
- دانایی‌فرد، حسن؛ باقری کنی، مصباح‌الهدی؛ خانی، علی (۱۳۹۴)، فهم اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای، *مدیریت اسلامی*، ۲۳ (۱)، ۱۰۵-۱۳۵.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ پویا، علیرضا؛ الهامی، سولماز (۱۳۹۴)، تأثیر رهبری نوآورانه و اشتراک دانش بر عملکرد سازمان به‌واسطه هماهنگی استراتژیک (مورد مطالعه: شرکت‌های تابعه و زیرمجموعه توانیر)، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۱ (۵۹)، ۱۱۷-۱۳۹.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمّدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عبّاس‌زاده، محمّد (۱۳۹۱)، تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۳ (۴۵)، ۱۹-۳۴.
- فرنج، وندل؛ و بل، سسیل (۱۴۰۰)، *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. تهران: صفّار.
- فضایلی، احمد (۱۳۹۰)، ارزیابی و نقد مفروضات پایه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه اسلام (گامی در جهت تحول در علوم انسانی)، *مدیریت اسلامی*، ۱۹ (۲)، ۶۵-۸۶.
- میینی‌دهکردی، علی؛ ربانی، آرزو (۱۳۹۱)، مدیریت راهبردی مبتنی بر ارزش در سطح سازمان، *مجلس و راهبرد*، ۱۹ (۷۰)، ۶۳-۱۰۱.

- موسوی، سیدغلامرضا (۱۳۹۳)، مدیریت راهبردی و نقش آن در تحول حوزه علمیه، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۴ (۹).
- نادری، نادر؛ نظری، پویا؛ اکبری، سمیرا (۱۳۹۹)، بررسی نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر کرمانشاه)، مدیریت کسب و کار، ۴۶، ۲۹۴-۳۲۱.
- نجاران‌طوسی، حامد؛ فاتح‌راد، مهدی؛ برزنونی، محمدعلی (۱۳۹۸)، دانشگاه تراز انقلاب اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام).
- نوروزی، محمدتقی (۱۳۹۱)، مدیریت تحول در قرآن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱ (۴).
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. **Qualitative Research**, 1(3), 385-405.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- Bryson, J. (2004). **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. USA: Jossey-Bas.
- Boyatzis, R. E. (1998). **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. California: Sage.
- By, R.T. (2005). Organisational change management: A critical review. **Journal of change management**, 5(4), 369-380.
- Creswell, J. W. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. CA, USA: Sage.
- David, F.R. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases**. NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1954). **The Practice of Management**. New York: Harper and Row.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, 76(1), 37-74.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 16(1), 38-47.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, 2(163-194), 105.
- Haines, S., Aller-Stead, G., & McKinlay, J. (2004). **Enterprise-wide change: superior results through systems thinking**. US, NJ: John Wiley & Sons.
- Hiatt, J. (2006). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community**. United States: Prosci Learning Center Publications.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. **Qualitative Research**, 3(3), 345-357.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. **Journal of Innovation & Knowledge**, 3(3), 123-127.
- Kiechel, W. (2010). **The Lords of Strategy**. London: Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). **Leading Change**. United States: Harvard Business Review Press.
- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. **Human Relations**, 1, 5-41.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). **Strategy Safari**. UK: Pearson Education Limited.

- Rokooei, S., Miralami, R., Modarresi, A., & Poursarrajian, D. (2011). Strategic management of foreign vassals in Iran regarding world recession period. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 174-180.
- Rothaermel, F.T. (2020). **Strategic Management**. NY: McGraw-Hill Education.
- Ryan, G.W. & Bernard, H.R. (2000). Data Management and Analysis Methods, In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp. 769-802.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2001). **The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning**. USA: Currency.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 47(1), 55-93.

