

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

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

۱. کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران ایران

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

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

۴. کارشناسی ارشد مهندسی مالی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۴/۷/۱۲) تاریخ پذیرش: (۹۴/۱۲/۱۰)

### Designing a process Model for Strategy Development in Governmental Organizations under Uncertainty and Based on Network Governance

Mohammad Reza Aghazade<sup>\*1</sup>, Tayebe Asgari<sup>2</sup>, Adele Shahi<sup>3</sup>, Amene Farahmand<sup>4</sup>

1. Master's Degree, System Management and Productivity, Amir Kabir University, Tehran, Iran

2. Master's Degree, System Management and Productivity, Amir Kabir University, Tehran, Iran

3. Master's Degree, System Management and Productivity, Amir Kabir University, Tehran, Iran

4. Master's Degree, Financial Engineering, Amir Kabir University, Tehran, Iran

Received: (4/Oct/2015)

Accepted: (29/Feb/2016)

#### Abstract

In a recent research by Strategy and Leadership Journal, majority of experts have chosen Strategic Management as the most applicable management tool. However, there are experts who believe that deploying strategic management models in governmental organizations is not as appropriate as in profitable ones due to clear differences between these two types of organizations. This study aims at developing a process model for strategy development in governmental organizations, under uncertainty and based on network governance paradigm by use of qualitative analysis and Interpretive Structural Modeling (ISM) methodology. ISM methodology includes following steps: Identifying and ranking of the set of variables in the system, defining contextual relations between variables, identifying the inter-relationships among the variables according to defined contextual relations (SSIM), constructing Adjacency Matrix and Reachability Matrix, partitioning SSIM into different levels, forming the hierarchies of the variables and finally making the process model. Samples of study are taken from expert opinions in a non-random purposive manner and the criteria for sample selection include theoretical knowledge, practical experience, willingness and ability to participate in research and availability. Research is developed and depicted in the form of a prescriptive process model. This process model shows the governmental organizations a step-by-step roadmap for developing strategy under uncertainty and based on network governance paradigm. This model relies on a sub-process for sequencing (precedence-succedence relations) of variables.

#### Keywords

Governmental Organizations, Network Governance, Strategy Development, Uncertainty.

#### چکیده

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

#### واژه‌های کلیدی

سازمان‌های دولتی، حکمرانی شبکه‌ای، توسعه استراتژی، شرایط عدم قطعیت.

\*Corresponding Author: Mohammad Reza Aghazade

E-mail: aghazade@aut.ac.ir

\* نویسنده مسئول: محمد رضا آقازاده

## مقدمه

مدیریت استراتژیک، در معنای کلاسیک آن، در قرن اخیر و در میان جنگ جهانی دوم، مورد توجه قرار گرفت و سپس در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به صورت علمی وارد ادبیات مدیریت کسب‌وکار شد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک نخست در حوزه خاصی از مدیریت دولتی (حاکمیتی)، یعنی عرصه نظامی آن پا به عرصه وجود نهاد و سپس به دلیل تشابه و همانندی فضای پرقابلیت بازرگانی، به این حوزه راه یافت و توسعه قابل ملاحظه‌ای پیدا کرد. اما قابل تأمل است که باوجود چنین توسعه نظری در ادبیات استراتژی این مباحث به حوزه کسب‌وکار محدود ماند و کمتر به خواستگاه تاریخی خود، یعنی حوزه مدیریت دولتی بازگشت. این در حالی است که به عقیده صاحب‌نظران، به‌کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک به دلیل تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و دولتی - حاکمیتی مناسب نیست (پورعزت، سوداگر، ۱۳۹۱). استراتژی در سازمان‌های بازرگانی ریشه در عقلانیت اقتصادی داشته که عقلانیت برتر در چارچوب مدیریت بخش خصوصی محسوب می‌شود. اما مدیریت دولتی، مجری و مشاور دولت در چرخه استقرار خط‌مشی‌های عمومی هر کشور است. خط‌مشی‌های عمومی صرفاً بر عقلانیت اقتصادی استوار نیستند، آنها عقلانیت سیاسی، قانونی، حرفه‌ای، اخلاقی و دینی را باید مدنظر قرار دهند و البته این در حالی است که تبلور حداکثری و غلبه‌ی یک نوع عقلانیت، پارادایم خاصی از مدیریت دولتی را شکل می‌دهد. عصر حاضر را عصر مسائل پیچیده، درهم‌تنیده و با ارتباطات شبکه‌ای می‌نامند در نتیجه مبتنی بر نظریه هم‌شکل‌شدگی، برای حل مسائل شبکه‌ای، مدیریت شبکه‌ای لازم است و هر سیستمی برای ارتباط با سیستم‌های دیگر باید یا پیچیدگی هم‌سطح و یا بالاتر از آن داشته باشد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲). در نتیجه برای حصول هدف غایی مدیریت دولتی یعنی تحقق چشم‌انداز ملی جمهوری اسلامی در عصر تحولات مستمر باید در چارچوب پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، زیست‌مدیریتی داشت (پورعزت، سوداگر، ۱۳۹۱). اما نکته مهم این است که کشوری مانند ایران چگونه می‌تواند برای سازمان‌های غیرانتفاعی، دولتی و حاکمیتی خود از استراتژی بهره‌گیرد. چراکه از یک‌سو چالش‌های جدی مانند مسائل منطقه‌ای، شرایط تحریم و پسا تحریم، مسائل کلان داخلی و ملی آن باعث افزایش پیچیدگی شده و شرایط توأم با عدم قطعیت را قوت می‌بخشد و از سوی دیگر دارای منابع غنی به لحاظ نیروی انسانی، منابع طبیعی، موقعیت

جغرافیایی است. از آنجاکه هر کشور و سازمانی باید الگوی خاص و متأثر از آرمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند، توصیه برای کشور ایران اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش‌تدبیری است. زیرا علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت بخشیدن به کاهش عقب‌ماندگی‌ها، دوراندیشی همراه با خطرپذیری بیشتر لازم است (علی احمدی، ۱۳۹۰: ۹۴-۱۱۴) به همین دلیل به نظر می‌رسد برای سازمان‌های دولتی کشور ایران توجه به محورهای فرایندی بودن مدل طراحی استراتژی، شرایط عدم قطعیت کشور، توجه به منابع داخلی و محوریت موضوعات استراتژیک می‌تواند موجب اثربخشی تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی شود. به این ترتیب هدف کلان این پژوهش، بازطراحی الگوی فرایندی تدوین استراتژی در انطباق با سازمان‌های دولتی در شرایط توأم با عدم قطعیت و مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای است که مطابق با پارادایم تلفیقی با جنبه‌هایی از مدل توصیفی و جنبه‌هایی از مدل تجویزی باشد. همان‌طور که در قسمت مرور ادبیات به صورت یکپارچه و موضوعی ارائه شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های قابل توجهی در رابطه با طراحی مدل فرایندی اثربخش تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی در کشوری که از لحاظ محیطی با شرایط متلاطم و توأم با عدم قطعیت مواجه بوده و از لحاظ درونی از منابع ملی مناسبی برخوردار است (کشوری مانند ایران)، صورت نگرفته است. در بخش بعدی که در واقع مدخلی برای ورود به مرور ادبیات تخصصی و چندگانه پژوهش است، موضوعات کلیدی پژوهش جهت هم‌نوایی ذهنی مخاطب با مباحث مطرح شده در مقاله ارائه می‌شود.

## مبانی پژوهش

کوهن معتقد است در هر حوزه فکری پارادایمی وجود دارد و این پارادایم‌ها پیوسته در حال تغییرند و از قانون «بازگشت به صفر» تبعیت می‌کنند. پیشرفت علم با تحول از یک پارادایم به پارادایم دیگر صورت می‌پذیرد. در این خصوص، اندیشمندان مدیریت دولتی نیز قائل به وجود برخی پارادایم‌ها در این حوزه هستند و پژوهش‌هایی را در این خصوص انجام داده‌اند.

وودر و ویلسون در سال ۱۸۸۷، هویت مستقل مدیریت دولتی را از دیگر رشته‌ها به‌ویژه علوم سیاسی مورد بررسی

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

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛ ۲. حاکمیت قانون؛ ۳. شفافیت؛ ۴. جوابگویی؛ ۵. اجماع؛ ۶. عدالت؛ ۷. اثربخشی و کارایی.

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

طبق روند تحولات نظام اداری، هرچند پارادایم عمده در تشکیلات مدیریت دولتی ایران، به دلیل نفوذ سیستم اداری متمرکز، پارادایم مدیریت دولتی سنتی است اما، در مسیر تبدیل شدن به پارادایم‌های مدیریت دولتی نوین و حکمرانی خوب است. انسجام مدیریت دولتی در پارادایم حکمرانی خوب، مبتنی بر تفکر نظام‌گرا و تعادل‌گرا است و در بستر اتحادی از حکومت، بخش مدنی و خصوصی ایفای نقش می‌کند (نرگسیان، ۱۳۸۷).

### حکمرانی شبکه‌ای

اصطلاحات شبکه و شبکه‌سازی در اغلب مباحث مدیریت دولتی و خطمشی‌های عمومی دولت از دهه گذشته مرسوم شده‌اند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲) و دلیل آن، پیشرفت‌های اجتماعی، سازمانی و فناورانه است. اصطلاح جامعه شبکه‌ای بعد از جامعه اطلاعاتی شکل گرفته است (همان، ۱۳۸۵). جامعه شبکه‌ای دارای ساختاری از شبکه‌های سازمانی و اجتماعی است که دربردارنده کل فضای جامعه از اقتصاد تا فرهنگ است. بی‌شک، مشخصه‌های چنین جامعه مدرنی در فضای دولت

قرار داده است. ویلسون معتقد به جداسازی سیاست از اداره است. از نگاه او، حوزه سیاست متشکل از اقدامات و فعالیت‌های احزاب سیاسی، نهادهای قانون‌گذاری و خطمشی‌گذاری است و اجرای بی‌طرفانه سیاست‌ها از طریق کارگزارانی که تعلق به احزاب و گروه‌های سیاسی ندارند، امکان‌پذیر است. این در حالی است که والدو و برخی دیگر معتقدند نمی‌توان مدیریت دولتی و سیاست را به‌طور کامل از یکدیگر جدا دانست و در سطح پیشرفته، مدیریت دولتی مترادف خطمشی‌گذاری یا سیاست‌گذاری است. اصلی‌ترین تقسیم‌بندی ارائه شده از پارادایم‌های مدیریت دولتی به شرح زیر است:

### الف) مدیریت دولتی کلاسیک: پارادایم مورد نظر دارای

ابعاد و ویژگی‌هایی است که بارزترین آنها عبارت‌اند از: - سیطره و نفوذ ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک در سراسر کشور

- اعمال اقتدار دولت بر تمامی بخش‌ها جغرافیایی کشور  
- یکپارچگی مقررات و رویه‌های کاری و تفکیک سیاست از اداره و محدود شدن آن به نقش‌ها و کارکردهای اجرایی  
- کنترل‌های شدید قضایی، مالی و سیاسی

### ب) مدیریت دولتی نوین: مدیریت دولتی بهره‌مند از

مفاهیمی همچون مدیریت دولتی نوین، مدیریت گرای، مدیریت دولتی بازارگرا و دولت کارآفرین از دهه ۱۹۷۰ جایگزین اداره امور دولتی شد. به تدریج، تمایزهای بین مدیریت بنگاه‌های بازرگانی و مدیریت دولتی از بین رفت و تأکید اصلی بر استفاده از فنون مدیریت بازرگانی در اداره بخش عمومی، خصوصی‌سازی خدمات عمومی، کاهش تصدی‌گری دولت و اداره سازمان‌های دولتی به سبک بنگاه‌های خصوصی قرار گرفت. در مدیریت دولتی نوین، دولت‌ها دخالت مستقیم در خدمات ندارند و در عوض، با ایجاد بسترها و تسهیلات حمایتی غیرمستقیم را بر عهده دارند.

### ج) حکمرانی خوب: حکمرانی به معنای حاکمیت

شبکه‌هایی است که پیونددهنده جامعه مدنی با دولت و بخش خصوصی است. به عبارت دیگر، فرایند جدید رهبری و هدایت جامعه را حکمرانی گویند. مفهوم حکمرانی گسترده‌تر از حکومت است و به معنای برآیند همبستگی و تعامل اقدامات و رفتارهای بازیگران بخش‌های مختلف جامعه است. از دهه ۱۹۸۰ موضوع حکمرانی خوب در ادبیات توسعه شکل گرفته و

یک تئوری سیاسی ویژه قرار دارد و دولت وقت باید تابع آن باشد. همچنین، دولت جدید، اصول و ارزش‌های سیاسی مختص خود را در چارچوب نظریه سیاسی حاکم پیشنهاد می‌دهد و بقا دولت در گروی اجرای عملی نظریه سیاسی، ارزش‌ها و مبانی خاص خود است.

۳. قانونی: عقلانیت قانونی یک سیاست به معنای تدوین، اجرا، تغییر و خاتمه ختمشی براساس قانون اساسی و دیگران قوانین تدوین شده است.

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

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

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

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

متبلور می‌شود. حکمرانی شبکه‌ای انعکاس تأثیر ۴ روند اثرگذار اعم از: رشد روزافزون برون‌سپاری عمومی، شکل‌گیری دولت یکپارچه، انقلاب فناوری اطلاعات و تقاضای شهروندان است که شکل بخش‌های دولتی را در سراسر جهان متحول کرده‌اند. به عبارت دیگر، حکمرانی از طریق شبکه، تجلی ترکیب این ۴ روند است که توسط همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل بخش عمومی - خصوصی با قابلیت‌های مدیریت شبکه‌ای در کنار کاربرد فناوری اطلاعات در اعطای حق انتخاب بیشتر به شهروندان در دریافت خدمات به وجود می‌آید. در دولت شبکه‌ای، حاکمیت دولت به‌وسیله شبکه اعمال می‌گردد و غالباً نیازمند برقراری پیوند بین ترکیب‌های مختلف واحدهای دولت، سطوح دولت، عرضه‌کنندگان بخش خصوصی و غیرانتفاعی است. از مزایای مدیریت دولتی شبکه‌ای به تخصصی سازی، نوآوری، سرعت، انعطاف‌پذیری و افزایش دسترسی می‌توان اشاره کرد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲).

### تبیین هم‌نوایی عقلانیت و پارادایم‌های مدیریت

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

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

۲. سیاسی: این عقلانیت، بر این اصل استوار است که زمانی که خرد جمعی دولتی را انتخاب می‌کند و به قدرت می‌رساند، مشکلات جمع مزبور بایستی به صورت سیاست‌هایی مرتفع گردد. به دلیل اینکه هر نظام سیاسی مبادی فکری حکومت‌داری دارد و به‌عبارت‌دیگر، در پس هر نظام سیاسی

**جدول ۱. تحلیل تطبیقی عقلانیت غالب و نوع‌شناسی پارادایم‌های مدیریت دولتی (جمع‌بندی پژوهشگران ارائه شده است).**

نوع پارادایم				
نوع عقلانیت	دانیایی فرد	میشیل هیس	دنهارت	جمع‌بندی
قانونی	نهیضت اداره امور عمومی	بوروکراسی	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی سنتی
سیاسی				
اقتصادی	نهیضت مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی نوین
حرفه‌ای				
اخلاقی	نهیضت خدمات عمومی نوین	حکمرانی اجتماعی	خدمات عمومی نوین	حکمرانی خوب (خدمات عمومی نوین) و یا در حالت کامل‌تر حکمرانی شبکه‌ای
دینی				

**مرور ادبیات**

در این مرحله به دلیل ابعاد چندگانه مسئله پژوهش، مبتنی بر مفاهیم محورهای اصلی، ادبیات مؤثر به صورت اکتشافی-پیش‌تدبیران مورد بررسی قرار گرفت. این محورها عبارت‌اند از:

- طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
- طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک
- طراحی استراتژی مبتنی بر منابع
- دیدگاه‌های استراتژی‌سازی در وضعیت عدم قطعیت.

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

**مرور ادبیات مرتبط با منابع درخصوص طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی**

براساس پژوهشی که در سال ۱۹۸۶ انجام شده است دستورالعمل برای طراحی سیستم برنامه‌ریزی در سازمان‌های وابسته به دولت به این صورت در نظر گرفته شده: ۱- برنامه‌ها به‌جای "تدوین" باید "مذاکره" شوند. ۲- افراد خارج از شرکت هم باید در فرایند برنامه‌ریزی شرکت داد شوند. ۳- موضوعات اجتماعی-سیاسی باید با محتوای اقتصادی- فنی یکپارچه شوند. ۴- مدیریت ارشد باید نقش فعالی را در اجرای سیستم ایفا کند. ۵- سیستم برنامه‌ریزی باید انعطاف‌پذیری را

بیشتر از نظم و انضباط مورد تأکید قرار دهد. ۶- برنامه‌ها باید همراه با انتظارات نوشته شوند (رامامورتی، ۱۹۸۶)

این پژوهش یک پژوهش کاربردی از نوع توصیفی بوده که در آن مدل فرایندی برای تدوین استراتژی ارائه نشده و صرفاً ملاحظات عملی برای تدوین و اجرا در نظر گرفته شده است، به‌علاوه از نظریه‌های مطرح در طراحی استراتژی به رویکرد خاصی اشاره نشده و همچنین تأثیر شرایط محیطی به‌طور مشخص در نظر گرفته نشده است، اما به انعطاف سیستم تلویحاً اشاره شده و به اثر شرایط محیطی نیز توجه دارد. در سال ۱۹۸۸ یک پژوهش کاربردی توصیفی گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی را این‌گونه بیان می‌کند،-تعیین آن که آیا نیازی به برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد؟-ایجاد ارتباط بین منطق و نیاز استراتژیک - حرکت فراتر از اهداف مادر-تأکید بر نیاز به برنامه‌های اجرایی حرفه‌ای-بررسی تناسب بین مسیر استراتژیک و سیستم پاداش سازمانی- بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی و سیستم بودجه- تأکید بر نیاز به نظارت و ارزیابی میزان پیشرفت(جاویدان و دستمالچیان، ۱۹۸۸)<sup>۲</sup> مدل ارائه شده در این پژوهش تقریباً به صورت فرایندی و گام‌به‌گام است اما بیشتر از چگونگی طراحی به حلقه اجرا پرداخته و گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی یا طراحی استراتژی به صورت عملی قابل بهره‌برداری نیستند. همچنین به الگوی خاصی در طراحی اشاره نشده است. البته دستاوردهای پژوهش مبتنی بر ویژگی‌های سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته و ارائه شده است.

یک پژوهش پیمایشی در سال ۱۹۹۹ به بررسی مدیریت استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی، تحلیل و آینده پیش رو

برای طراحی استراتژی سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته است (برایسون، آکرمن و ایدن، ۲۰۰۷) در این پژوهش به‌طور مشخص به دیدگاه مبتنی بر منابع برای طراحی استراتژی پرداخته شده است اما برنامه استراتژیک براساس شرایط داخلی سازمان (عموماً دوره عمر) طراحی می‌شود و توجه به شرایط محیطی عدم قطعیت عملاً نادیده گرفته شده و یا توجه شاخصی به آن نشده است.

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

این پژوهش به طراحی استراتژی براساس موضوعات استراتژیک پرداخته است و تقریباً مدل فرایندی و گام‌به‌گام برای طراحی استراتژی ارائه کرده است و نگاه جامعی به بحث طراحی استراتژی داشته، اما به بحث عدم قطعیت و حفاظت از استراتژی‌ها نپرداخته است. همین‌طور اشاره‌ای به منابع و شایستگی‌های سازمان ندارد و مبنای تصمیم‌گیری میزان اهمیت و اثرگذاری موضوعات استراتژیک هستند. با توجه به پژوهش‌های ارائه شده درخصوص موضوع طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، باید گفت که بیشتر این مطالعات به محتوای استراتژی از نظر طراحی و خصوصاً اجرایی شدن توجه دارند و اکثراً مدل فرایندی که بتواند مبنای عمل باشد را ارائه نداده‌اند، همچنین جای خالی تأثیر عدم قطعیت شرایط محیطی بر استراتژی‌های سازمانی به‌وضوح به چشم می‌خورد، شاید از حیث رویکرد، بتوان مدل برایسون را رویکرد مناسبی برای طراحی استراتژی در سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفت، که حتی در این صورت هم توجه به شرایط پیچیده محیط و همین‌طور توجه به منابع از وزن بالایی در مدل برخوردار نیستند، نکاتی که پژوهش حاضر قصد دارد با تلفیق مدل موضوعات استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر منابع و در نظر گرفتن شرایط عدم قطعیت و پارادایم حکمرانی شبکه‌ای در جهت تکمیل آن برآید.

پرداخته و نتیجه حاصل از این‌گونه بیان می‌کند: - نتایج حاصل از مرور ادبیات در این مقاله در سه حوزه:

۱- تعیین استراتژی: - تعداد زیادی از سازمان‌های غیرانتفاعی برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی را نپذیرفته‌اند، - برای آنهایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌پذیرند، عوامل اصلی شامل سایز سازمان، مشخصه‌های هیئت‌مدیره، موافقت اولیه در اهداف سازمانی و نیازهای بودجه‌ای برای برنامه‌ریزی است. - خروجی‌های اصلی برنامه‌ریزی رسمی، تغییرات در مأموریت، ساختار سازمانی و نقش‌های هیئت‌مدیره است. - رابطه بین برنامه‌ریزی رسمی و کارایی شفاف نیست ولی به نظر می‌رسد با رشد همراه باشد.

۲- محتوای استراتژی: - عوامل تعیین‌کننده استراتژی تا حد زیادی توسط مشخصه‌های محیط‌های منابع و روابط مالی موجود تعیین می‌شوند. - توجه کمی به عوامل تعیین‌کننده‌ای که به بیان تغییرات تقاضای خدمات یا نیازهای مشتری می‌پردازند، صورت گرفته است. - شرکت‌های غیرانتفاعی به دنبال هردو استراتژی‌های رقابتی و همکاری هستند و نتایج حاصل از هردو متفاوت است.

۳- پیاده‌سازی استراتژی: - آشوب‌های برون‌زا بر ساختار سازمانی و رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارد. - عوامل مهم در عملیات پیاده‌سازی شامل رفتار رهبر، ساختار قدرت، ارزش‌ها و اثرات متقابل آن‌ها است. - شبکه‌ها یا سیستم‌های بین سازمانی در نتایج اجرای استراتژی حیاتی هستند (استون، بیگلو و کریتندن، ۱۹۹۹).

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

در سال ۲۰۰۷ مقاله‌ای به استفاده از مدل طراحی استراتژی مبتنی بر منابع برای سازمان‌های دولتی پرداخته که براساس نتایج این پژوهش گام‌های فرایند شناسایی و استفاده از شایستگی‌های متمایز عبارت‌اند از: آماده‌سازی، شناسایی سیستم مأموریت و هدف، شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت، شناسایی شایستگی‌های متمایز، ایجاد طرح و شمای کامل دوره عمر، ایجاد برنامه استراتژیک چندلایه بر مبنای منطق طرح دوره عمر، ایجاد نخستین لایه طرح کسب‌وکار را

### مرور ادبیات در منابع و مدل‌های رویکرد

در بررسی پژوهش‌های این حوزه، نگاه استراتژی برای سازمان‌های دولتی برداشته شده و صرفاً دیدگاه پژوهش‌های موجود از حیث طراحی استراتژی مبتنی بر منابع سازمان با هدف به‌کارگیری و بومی‌سازی در فرایند طراحی شده (با توجه به مسئله پژوهش) مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهشی که در سال ۱۹۹۹ انجام شد، مفاهیم تدوین استراتژی برای تعیین مزیت‌های رقابتی مبتنی بر منابع شامل، شناسایی، تحلیل و طبقه‌بندی منابع سازمان، شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمان، ارزیابی توان بالقوه منابع و توانمندی‌ها براساس توان آن‌ها در ایجاد مزیت رقابتی، انتخاب استراتژی که از منابع و توانمندی‌های سازمان جهت بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی به بهترین شکل استفاده کند و شناسایی منابع مورد نیاز و خلأهایی که باید تکمیل شود (گرت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱) در نظر گرفته شده است.

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

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

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

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

پژوهش دیگری در سال ۲۰۰۳ به نوآوری و دیدگاه

مبتنی بر منابع در سازمان‌ها پرداخته است. براساس آنچه در این پژوهش آمده، نوآوری از نگاه ساده به محیط بیرونی و فرصت‌های موجود به‌دست نمی‌آید، بلکه از نگاه به درون سازمان و شایستگی‌هایش پدید می‌آید (کاستاپلوس، اسپانوس و پراستاکوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). پیش فرض اصلی این پژوهش نگاه دورن به بیرون برای دستیابی به مزیت رقابتی است و بیشتر به لحاظ مفهومی به رابطه بین منابع و نوآوری سازمانی می‌پردازد و مدل فرایندی برای طراحی استراتژی ارائه نمی‌دهد.

در پژوهش دیگری در سال ۲۰۰۷ آمده است که دیدگاه مبتنی بر منابع به‌عنوان یک پیشرفت علمی در نظر گرفته می‌شود، زیرا مکانیسم‌های تئوری را در سطحی پایین‌تر از مکانیسم‌هایی که قبل از رویکرد مبتنی بر منابع مورد بررسی قرار گرفته بودند بررسی می‌کند. اگرچه رویکرد مبتنی بر منابع در ابتدا از علم اقتصاد الهام گرفته شده است. بسیار انعطاف‌پذیر بوده و صراحتاً به‌منظور تلاش برای ایجاد پایه‌های امن‌تر در مدیریت استراتژیک ساخته شده است. در مدیریت استراتژیک معاصر، مفاهیم قابلیت‌ها، به‌طور یکپارچه با آنالیز نظریه مبتنی بر منابع ادغام شده است.

(فوس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) در دیدگاه ارائه شده از طریق این پژوهش دیدگاه مبتنی بر منابع در واقع تناسب بسیاری با شرایط عدم قطعیت دارد و به‌عنوان دیدگاهی انعطاف‌پذیر برای حفاظت از استراتژی مطرح می‌شود، اما روند عملی و کاربردی برای طراحی استراتژی ارائه نمی‌دهد.

در متا مدل پوینت، فرایند طراحی استراتژی براساس رویکرد مبتنی بر منابع این‌گونه در نظر گرفته شده است تعیین چشم‌انداز و مأموریت فعلی و زنجیره ارزش و تأمین شرکت - شناخت منابع: آنچه در مجموع دارم (ملموس و ناملموس) و می‌توانم - تعیین ارزشمندی منابع (آنچه ارزشمند است و برای مشتری ارزش‌آفرین) - تعیین سخت‌یابی، تقلیدپذیری، جایگزین‌پذیری منابع - تعیین مزیت رقابتی (آنچه باعث می‌شود عملکردی بهتر از رقیب داشته باشم) - تعیین شایستگی بنیادین (آنچه می‌تواند در بازار و محصول متعدد مورد استفاده قرار گیرد). - تعیین مزیت راهبردی (آنچه مبانی درآمدی سرشار و پایدار است) (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) این پژوهش یک مدل فرایندی

همچنین راهکارهای کلی برای پیاده‌سازی مدل ارائه می‌دهد اما فاقد رویکرد فرایندی و گام‌به‌گام است و از رویکرد مبتنی بر منابع استفاده نمی‌کند.

در متا مدل پوینت، گام‌های طراحی استراتژی با رویکرد موضوعات استراتژیک شامل گام‌های ۱- تحلیل راهبرد گذشته، محیط بیرونی، وظایف، ذی‌نفعان و محیط درونی ۲- استخراج مسائل استراتژیک مبتنی بر داده‌کاوی و مبتنی بر ایده‌یابی ۳- شناخت اولیه موضوعات استراتژیک و ایجاد شبکه تقدم و تاخر موضوعات پس از تست لیموس ۴- بررسی گزینه‌های استراتژیک و انتخاب استراتژیک. ۵- جمع‌بندی و پاسخ‌دهی به سؤالات استراتژی و سپس صورت‌بندی استراتژی‌ها و اهداف استراتژیک ۶- هم‌راستایی و هم‌افزایی اهداف و استراتژی‌ها ۷- تعیین گزینه‌های کسب‌وکار/ محصول و خدمت ۸- ارزیابی گزینه‌ها براساس معیارهای ارزیابی و بهینه‌سازی از طریق ذی‌نفعان ۹- تحلیل و موقعیت‌یابی گزینه‌های کسب‌وکار/ محصول و خدمت ۱۰- تعیین استراتژی سازمان در قبال گزینه کسب‌وکار/ محصول و خدمت است. (خاجی، ۱۳۹۱) این مدل یک رویکرد فرایندی برای تدوین استراتژی ارائه می‌دهد. موضوعات استراتژیک محور اصلی طراحی استراتژی هستند و چارچوب بسیار خوبی در طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک ارائه شده است و به چالش عدم قطعیت به صورت مجزا و نه در هریک از رویکردها، پرداخته شده است. شایان ذکر است متامدل پوینت درحقیقت یک ابرمدل است. همان‌طور که مشاهده می‌شود نگاه طراحی استراتژی برای سازمان‌های دولتی در تحلیل این پژوهش‌ها برداشته شده و صرفاً از منظر استفاده مدل‌ها از موضوعات استراتژیک برای طراحی استراتژی موردبحث و بررسی قرار گرفته‌اند، در عمده این مدل‌ها نگاه مبتنی بر منابع وجود ندارد اما از کلیت آنها برای بومی‌سازی مدل مطلوب استفاده شده است.

### مرور ادبیات رویکردهای مناسب شرایط عدم قطعیت

تاکنون رویکردهای متعددی به‌منظور مواجهه استراتژیک در شرایط عدم قطعیت توسعه یافته است. این رویکردها عبارت‌اند از:

استراتژی متعارف، استراتژی چندگانه، استراتژی پدیدار شونده، برنامه‌ریزی غلطان، نفی استراتژی، استراتژی

در سطح کلان برای طراحی استراتژی ارائه کرده است. همانند سایر پژوهش‌ها و مدل‌های طراحی استراتژی با دیدگاه مبتنی بر منابع، در این پژوهش نیز منابع و شایستگی‌های سازمان عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی هستند و به صورت مجزا به رویکردهای مختلف طراحی استراتژی اعم از رویکرد موضوعات استراتژیک، دیدگاه مبتنی بر منابع پرداخته است. همچنین به چالش توجه به عدم قطعیت به صورت مجزا و نه در هریک از رویکردها، پرداخته شده است. شایان ذکر است متامدل پوینت در حقیقت یک ابرمدل است.

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

### مرور ادبیات در رویکرد موضوعات استراتژیک

به عقیده ایگور آنسوف سیستم مدیریت موضوعات استراتژیک<sup>۱</sup> (سما)، دیدگاه سیستماتیک برای شناسایی به‌موقع و پاسخ سریع به روندها و رخدادهای مهمی که بر سازمان تأثیرگذارند، معرفی می‌کند. مدیریت موضوعات استراتژیک که به علائم در زمان رویداد پاسخ می‌دهند در برابر برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی (دوره‌ای)، چند وقت یک‌بار) مقایسه می‌شود. به صورت پیوسته لیست موضوعات استراتژیک به‌روز و بازبینی می‌شوند، شناسایی به‌موقع موضوعات از راه‌های متعدد کسب می‌شود. برخلاف برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک، سما در همان زمان<sup>۲</sup> و پیوسته با موضوعات استراتژیک در طول سال صورت می‌گیرد. به عبارتی لیست موضوعات کلیدی استراتژیک به صورت متناوب بازبینی و به روز می‌شوند (آنسوف، ایگور، ۱۳۷۵: ۱۱۹-۱۳۶). این پژوهش با شرایط عدم قطعیت بسیار متناسب است چون به‌طور پیوسته به پایش موضوعات استراتژیک سازمان می‌پردازد.

1. Strategic Issue Management System  
2. Real Time



بین عملکرد یک استراتژی و بهترین استراتژی‌ای که می‌توانست در آن شرایط انتخاب کند (لمپرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). این پژوهش صرفاً تحلیلی مفهومی از پابرجایی استراتژی است و راهکار عملی برای طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت ندارد اما فاکتورهای ارزشمندی را برای انتخاب یا ارزیابی استراتژی‌ها در شرایط عدم قطعیت ارائه کرده است. در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۰۸ رویکرد برنامه‌ریزی غلتان برای مواجهه با شرایط عدم قطعیت بیان شده است، در این رویکرد فرض این است که هر بار برنامه‌ریزی استراتژیک بر طبق افق برنامه‌ریزی تدوین می‌شود اما هر سال این برنامه مورد بازبینی قرار می‌گیرد و مجدداً بر طبق افق برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود. درحقیقت مدیریت، برنامه مورد نیاز برای یک دوره آینده را تدوین می‌نماید اما پیش از تصویب این برنامه‌ها، تصویر بزرگ‌تر چند دوره آتی را مشاهده می‌کند. بدین صورت سازمان همواره یک برنامه غیرقطعی دارد و یک برنامه یک‌ساله قطعی. در حقیقت برنامه‌بودجه غلطان مدیران را وادار می‌کند که علاوه بر افق پیشرو به افق‌های بلندمدت براساس یک مبنای نظام‌مند فکر کنند. (بینه‌وکر، ۱۹۹۹) این رویکرد بیشتر از اینکه ماهیت یک مدل مستقل داشته باشد ماهیت تکنیک دارد که با استفاده از بازبینی‌های دوره‌ای به اصلاح استراتژی موجود می‌پردازد. یکی دیگر از رویکردهای مواجهه با شرایط عدم قطعیت استراتژی شکل‌دهنده است، در شرایطی که تغییرات گسسته، همیشگی شده‌اند یکی از راهکارها به‌جای پیش‌بینی، استفاده از استراتژی‌های شکل‌دهنده است (هگل، براون و دیویسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). همچنین در این باره هریس می‌گوید زمانی که آینده ناپایدار است، سازمان برنامه‌ریزی نمی‌کند که از شرایط موجود سازمان سود ببرد بلکه می‌خواهد بر شرایط به‌گونه‌ای تأثیر بگذارد که آن شرایط پدید آید.

در این خصوص سازمان‌ها یکی از این چهار کار را انجام می‌دهند: تغییر قواعد رقابت، ارائه فناوری‌های شگرف، ایجاد یک نشان تجاری قوی و ایجاد موانع تجاری ورود به بازار. (هریس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در شرایط توأم با عدم قطعیت می‌توان به‌جای

مرحله‌ای، استراتژی شکل‌دهنده، موضوعات استراتژیک، استراتژی پابرجا (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱). در سال ۱۹۹۹، رویکرد استراتژی‌های چندگانه موازی یا همزمان مطرح شد، منطق این پیشنهاد این است که زمانی که آینده ناشناخته است بایستی به‌صورت همزمان و موازی روی چند استراتژی کارکرد زیرا ممکن است باگذشت زمان بخشی از استراتژی‌ها، ابطال و حذف شوند. این رویکرد معتقد است در محیط کنونی که اصلاً قابل پیش‌بینی نبوده و آینده ادامه روند گذشته نیست باید از محیط نشانه‌هایی گرفت و روش توسعه کسب‌وکار را با تکیه کمتر به پیش‌بینی دقیق تغییر داد. در این رویکرد نباید بر یک استراتژی تمرکز کرد بلکه باید چندین استراتژی داشت که در طول زمان تکامل می‌یابند یا انتخاب می‌شوند. این رویکرد تمرکز، کارایی و هماهنگی را که ویژگی استراتژی‌های سنتی است، قربانی انعطاف و احتمال بالاتر موفقیت می‌کند (بینه‌وکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹) این رویکرد اساساً با رویکرد مبتنی بر منابع و تمرکز استراتژیک تفاوت‌های بنیادین دارد و به نظر می‌رسد برای سازمان‌هایی مناسب است که حفظ جایگاه در بازار و استفاده از فرصت‌ها از هدر رفت منابع برایشان مهم‌تر است.

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

3. Lempert  
4. Hegel, Brown & Davison  
5. Harris

1. Beinhocker  
2. Regret

زمینه مفروضات متفاوتی دارند و شرایط سازمان و محیط بسیار در انتخاب رویکرد تعیین‌کننده است، به همین دلیل مفاهیمی برای استفاده در مدل این پژوهش انتخاب شده که بیشترین تناسب را با ماهیت غیرانتفاعی بودن سازمان داشته باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

مدل‌های فرایندی برای رسیدن به هدفی مشخص، مجموعه گام‌هایی را به صورت قدم‌به‌قدم، تجویز می‌کنند. محققان و نویسندگان زیادی به تدوین، طراحی و خلق مدل‌های فرایندی پرداخته‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که تاکنون از روش‌های پژوهش و طراحی گوناگونی جهت خلق مدل‌های فرایندی استفاده شده است. این روش‌ها بیشتر کیفی و یا استدلالی-ذهنی بوده است مانند مطالعه تک موردی، مطالعه موردی چندگانه، مرور نقادانه ادبیات، نظریه داده بنیاد. این در حالی است که تاکنون از روش‌های کمی، در طراحی مدل و مدل‌سازی، یا استفاده نشده یا کمتر استفاده شده است. در دنیای واقعی، بسیاری از اقدامات یا به صورت رفت و برگشتی و یا به صورت موازی رخ می‌دهد و بر یکدیگر به صورت هم‌زمان تأثیر می‌گذارند. از این‌رو، برای مدل‌سازی باید از روش‌هایی استفاده کرد که توانایی نشان‌دادن هم‌زمانی اقدامات و ایجاد حلقه‌های رفت و برگشتی را به خوبی داشته باشد (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). برای دستیابی به الگوی فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، در این پژوهش از الگوسازی ساختاری تفسیری جهت مدل‌سازی استفاده شده است. این مدل‌سازی فرایندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع ساختار بندی می‌شوند (بلوچی و رستگار، ۱۳۹۴) الگوسازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به‌ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی و رویکردی است که با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و نیز مشارکت متخصصان، به طراحی دستگاه‌های بزرگ و پیچیده می‌پردازد. این تکنیک، می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای نظم‌بخشیدن و جهت‌دادن به پیچیدگی و آشفتگی روابط بین متغیرها عمل کند. مراحل روش‌شناسی پژوهش مبتنی بر الگوسازی ساختاری تفسیری، شامل مراحل زیر است:

مواجهه با عدم قطعیت به سمت ساخت آینده پیش رفت و از این طریق به‌جای برخورد واکنشی، برخورد کنش‌گر با عدم قطعیت داشت.

رویکرد دیگر در برخورد با شرایط عدم قطعیت استراتژی‌سازی مرحله‌ای است، برنامه‌ریزی اکتشاف مینا، تکنیکی مبتنی بر این دیدگاه است که به‌جای ایجاد تعهد بلندمدت غیرقابل بازگشت، بهتر است که برنامه به یک سری نشانگاه تقسیم شود و مفروضات هر مرحله مشخص شود. براساس پیشرفت کار و اطلاعات جدیدی که از محیط گرفته می‌شود، در هر نشانگاه می‌توان مفروضات را چک کرد و براساس آن بررسی منابع و سرمایه‌گذاری بیشتر صورت گیرد. به همین خاطر به نشانگاه‌ها، نقطه بررسی نیز می‌گویند. این ابزار می‌تواند خود نمایانگر دیدگاهی دیگر به استراتژی در شرایط عدم قطعیت باشد با عنوان استراتژی مرحله‌ای (مک‌گراث و مک‌میلان، ۲۰۰۹) (مک‌گراث، گانتز و نرکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در این پژوهش صرفاً یک تکنیک برای بازبینی و کنترل معناداری استراتژی در شرایط عدم قطعیت بیان شده است. اما یک مدل فرایندی در طراحی راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت در سال ۱۳۹۱ مطرح شد، گام‌های این مدل به این صورت است: ۱- تحلیل ذی‌نفعان، ۲- تعیین محدوده سناریوها، ۳- خلق سناریوها، ۴- خلق گزینه‌های راهبردی، ۵- نهایی‌سازی سناریوها، ۶- ارزیابی راهبردها، ۷- تحلیل‌های سه‌گانه: تحلیل مفروضات راهبردهای نامزد، تحلیل نقاط شکست راهبردهای نامزد، تحلیل پیامدهای راهبردهای نامزد. ۸- توسعه سناریوهای نقض‌کننده، ۹- توسعه اقدامات مصنوعیت بخش، ۱۰- سید جدید سناریوها ۱۱- سید جدید راهبردها، ۱۲- ارزیابی مجدد راهبردها و انتخاب راهبرد نهایی، ۱۳- تحلیل‌های سه‌گانه برای راهبردی‌هایی (مفروضات، نقاط شکست و پیامدها)، ۱۴- طراحی اقدامات جانبی حفاظتی-حمایتی (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). این مدل در واقع رویکردی فرایندی و گام‌به‌گام برای طراحی استراتژی دارد. در این مدل اهمیت نگاه بیرون به درون بسیار بیشتر از نگاه درون به بیرون است و بیشترین وزن مدل روی اطمینان از امکان‌پذیری استراتژی‌هاست تا اثرگذاری آنها. به‌طورکلی پژوهش‌های انجام شده در این

• پس از آن، تحلیل داده‌ها، اطلاعات، مدل‌های مفهومی و فرایندهای فرعی صورت گرفت.

در این مرحله ابتدا مدل فرایندی به ۳ مرحله کلان و اصلی پیش طراحی، طراحی و پسا طراحی تقسیم شد (خداداد حسینی و لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). پس از آن مبتنی بر بررسی صورت گرفته، مدل فرایندی برایسون به دلیل جامعیت همسانی و مقبولیت بالا با نوع سازمان‌های دولتی به‌عنوان مدل فرایندی مبنا قرار گرفت. در این خصوص جهت‌نهایی سازی مدل، از رویکرد طراحی استراتژی مبتنی بر منابع بهره‌گیری شد (به دلیل غنی بودن منابع ملی فرض بر تدوین استراتژی مبتنی بر اصالت منابع ملی صورت گرفته است) و به‌منظور مقابله با عدم قطعیت از رویکردهای استراتژی سازی در شرایط توأم با عدم قطعیت استفاده شد. در این راستا، رویکردهای استراتژی چندگانه (از لحاظ محتوایی و در مرحله طراحی)، برنامه‌ریزی غلطان (از لحاظ فرایند استراتژی سازی)، استراتژی شکل‌دهنده (از لحاظ محتوایی)، موضوعات استراتژیک (از لحاظ محتوایی) و استراتژی پابرجا (از لحاظ محتوایی و در مرحله پسا طراحی) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱) و مبتنی بر مدل فرایندی تدوین راهبرد پابرجا در شرایط عدم قطعیت، پس از طراحی استراتژی، تحلیل‌های سه‌گانه (مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای راهبرد) و درنهایت طراحی اقدامات مصونیت‌بخش، به‌منظور همخوانی و افزایش قابلیت کاربرد مدل در شرایط توأم با عدم قطعیت مورد استفاده قرار گرفت (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱). در ادامه با استخراج و تحلیل فرایندها و موضوعات فرعی، اقداماتی از قبیل حذف فرایندهای فرعی نامربوط به مسئله پژوهش، یکی کردن فرایندهای فرعی هم‌نام، یکی کردن فرایندهای فرعی با کارکرد یکسان اما با نام‌های متفاوت، ترکیب فرایندهای فرعی قابل ادغام به‌منظور ساده‌سازی مدل انجام شده و مبتنی بر تحلیل کیفی، تقدم و تأخر منطقی مراحل مدل اولیه جهت تنظیم پرسشنامه صورت گرفت. در ادامه و در جدول شماره ۲، مدل اولیه (مبتنی بر گام شماره ۱ مدل‌سازی ساختاری تفسیری) جهت اخذ نظر خبرگان ارائه می‌شود.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مدل اولیه دارای ۱۰ گام است. اما در بررسی‌های آتی و تعامل با خبرگان، گام‌های ۵ و ۶ به دلیل ماهیت یکسان و به‌منظور کاهش گام‌های مدل، یکپارچه شدند و درنهایت تعداد

۱. انتخاب و توصیه مجموعه اجزای تشکیل‌دهنده سیستم

۲. تعریف رابطه محتوایی (یافتاری) میان اجزای سیستم

۳. تشخیص تعامل میان اجزای سیستم براساس رابطه یافتاری تعریف شده

۴. ساخت ماتریس مجاور (ماتریس دودویی و مربع) و محاسبه ماتریس دسترسی

۵. افراز سیستم به سطوح مختلف

۶. ترسیم نمودار و الگوی فرایندی

در ادامه فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر گام‌های فوق، جهت توسعه مدل نهایی تشریح می‌گردد:

برای انجام مراحل ۱ و ۲ از مطالعات کتابخانه‌ای (تطبیقی- انتقادی) استفاده شده است. در این راستا به‌منظور شکل‌دهی مدل اولیه و تنظیم پرسشنامه مراحل زیر انجام شد:

• هدف‌گذاری و تعیین مسئله پژوهش

در مرحله بعد به دلیل ابعاد چندگانه مسئله پژوهش، مبتنی بر کلید مفاهیم محورهای اصلی، ادبیات مؤثر به صورت اکتشافی- پیش‌تدبیرانه مورد بررسی قرار گرفت. درنهایت این محورها عبارت‌اند از:

✓ طراحی استراتژی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

✓ طراحی استراتژی مبتنی بر موضوعات استراتژیک

✓ طراحی استراتژی مبتنی بر منابع

✓ رویکردهای استراتژی سازی در شرایط عدم قطعیت.

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

مقالاتی که از این روش استفاده کرده‌اند نشان می‌دهد که تعداد مناسب خبرگان بین ۴ الی ۱۴ نفر است (لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱)

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

مراحل اصلی مدل به ۹ گام کاهش یافت. برای اخذ نظرات خبرگان نیز از روش پیل خبرگان استفاده شده است. روش نمونه‌گیری در این مرحله، روش نمونه‌گیری هدفمند است چراکه نمونه‌گیری تصادفی زمانی به کار می‌رود که محقق بخواهد نتایج را از نمونه آماری به جامعه آماری تعمیم دهد. روش الگوسازی ساختاری تفسیری ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین دریافت و تحلیل شود. معیارهای اصلی انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. در نهایت بعد از اعمال شاخص‌های مربوطه، ۱۴ نفر نهایی شدند (گرچه در نهایت ۷ نفر از خبرگان، پرسشنامه را تکمیل و در این طرح مشارکت کردند) در ضمن بررسی

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

فرایندهای فرعی (فعالیت)	اقتباس از منابع اصلی زیر
تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان (در سطح سازمانی، ملی و خارج از کشور)	(برایسون، آکرمن، ایدن، ۲۰۰۷)
	(برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
	(برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
بررسی الزامات محدودکننده و جهت دهنده بالاسری	
شفاف‌سازی مأموریت	
تبیین موضوعات استراتژیک	(آنسوف، ایگور، ۱۳۷۵: ۱۱۹-۱۳۶) (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۱) (برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶)
شناسایی و طبقه‌بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک)	(خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (بارنی، ۱۹۹۱، ۱) (کروک و همکاران، ۲۰۰۸) (گرت، ۱۹۹۱)
ارزیابی توان بالقوه (یعنی الزاماً کافی و وافی نیست بلکه پتانسیل آن وجود دارد) منابع و توانمندی‌ها براساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک	(کاستوپولوس، اسپانوس، پاراستاکوس، ۲۰۰۲) (گرت، ۱۹۹۱)
توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت‌کننده استراتژی‌های خود ظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی)	(برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶) (دانایی‌فرد، ۱۳۸۵) (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲) (لورمن، ۱۹۹۸، ۱) (هگل، براون، دیویسن، ۲۰۰۸)
طراحی چشم‌انداز (آینده محافظه‌کارانه راهی که می‌رویم)	(برایسون، ۱۳۹۰: ۵۶) (خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰)
تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان	(خاجی، لشکر بلوکی، فیض، ۱۳۹۱) (بارنی، ۱۹۹۱) (کروک و همکاران، ۲۰۰۸) (گرت، ۱۹۹۱، ۱) (کاستوپولوس، اسپانوس، پاراستاکوس، ۲۰۰۲)
تحلیل‌های ۳ گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش	(لشکر بلوکی و دیگران، ۱۳۹۱) (خداداد حسینی و دیگران، ۱۳۹۱)

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### ایجاد ماتریس خود تعاملی ساختاری

ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس ۱۰ در ۱۰ شامل گام‌های شناسایی شده تشکیل و در اختیار پرسش‌شوندگان قرار داده شد. ایشان نیز براساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل کردند. به ازای هر « $A, Z$ » ارتباط میان این دو متغیر در چارچوب زیر است.

$V$ : متغیر  $A$  برای رسیدن به متغیر  $Z$  کمک می‌کند.

$A$ : متغیر  $Z$  فقط از طریق متغیر  $A$  بهبود می‌یابد.

$X$ : متغیر  $A, Z$  برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

$O$ : متغیرهای  $A, Z$  بدون ارتباط هستند.

چنانچه  $Z, A$  در ماتریس  $SSIM$  به صورت  $V$  باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی  $(Z, A)$  یک است و  $(A, Z)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه  $(Z, A)$  در ماتریس  $SSIM$  به صورت  $A$  باشد در ماتریس دستیابی  $(A, Z)$  تبدیل به صفر می‌شود و  $(A, Z)$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(A, Z)$  به صورت  $X$  وارد شود بنابراین  $(A, Z)$  در ماتریس دستیابی به یک و  $A, Z$  نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(Z, A)$  به صورت  $O$  وارد شود، بنابراین  $Z, A$  و  $A, Z$  صفر می‌شود.

#### ایجاد ماتریس قابلیت دسترسی

تهیه ماتریس دستیابی با استفاده از ماتریس تعاملی ساختاری صورت می‌گیرد. به طوری که در جدول زیر مشخص شده است، چنانچه رابطه به صورت  $V$  بود آنگاه  $(Z, A)=1$  و سپس  $(A, Z)=0$  اگر رابطه به صورت  $A$  بود آنگاه  $(Z, A)=0$  و سپس  $(A, Z)=1$  چنانچه رابطه به صورت  $X$  بود  $(Z, A)=1$  و  $(A, Z)=1$  اگر رابطه به صورت  $O$  بود  $(Z, A)=0$  و  $(A, Z)=0$  است. با استفاده از این روابط ماتریس دستیابی ارائه شده در جدول (۲) تشکیل داده می‌شود. با به دست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به دست آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشد. از آنجایی که طبق خاصیت تعدی در منطق ریاضی اگر  $(Z, A)=1$  و نیز  $(A, Z)=1$  باشد در نتیجه  $(A, Z)=1$  است. بدین معنی که معیارهایی به طور غیرمستقیم بر معیار دیگر اثر دارند، در نظر گرفته شده و رابطه دو متغیر که بعد از به کارگیری این منطق با هم ارتباط پیدا می‌کنند به صورت  $1$  \* نمایش داده شده است.

جدول ۳. ماتریس تعاملی ساختاری (ماتریس مقایسه گام‌ها).

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

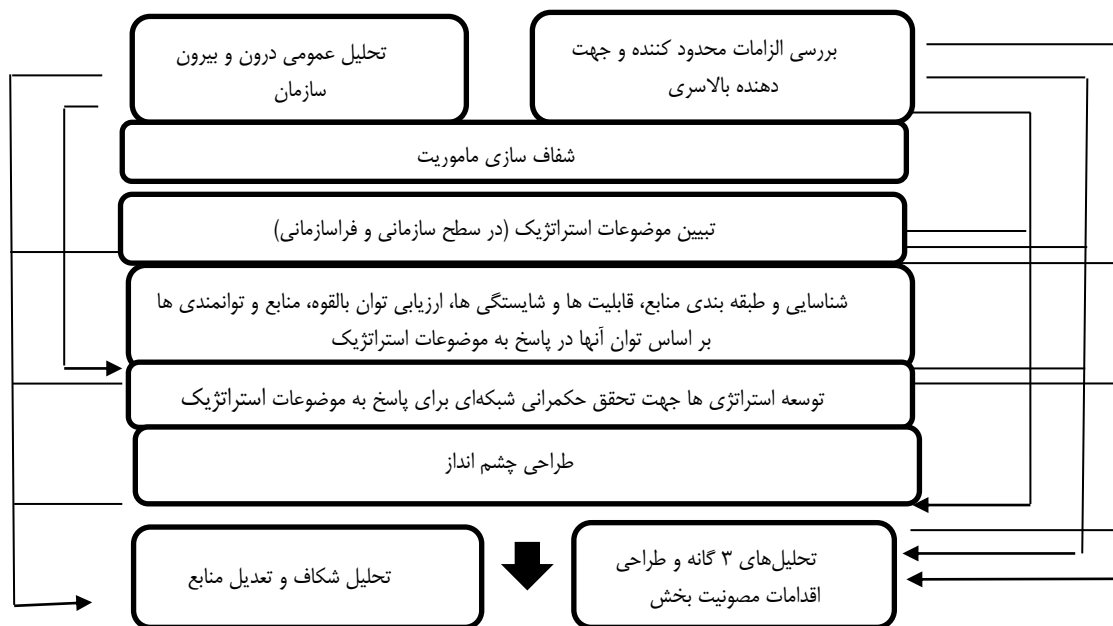
جدول ۴. ماتریس دستیابی نهایی

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

0	0	0	0	0	0	1	1	1	7
0	0	0	0	0	0	0	1	0	8
0	0	0	0	0	0	0	0	1	9

جدول ۵. تعیین سطوح گام‌ها در سلسله‌مراتب ISM

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



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

مقدم برای هر معیار به دست می‌آید. با به دست آمدن ماتریس دستیابی برای تعیین معیارها، دو مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم را تعریف کرده و سپس اشتراک آنها را به دست آورده بدین ترتیب که مجموعه قابل دستیابی، مجموعه‌ای است که در آن سطرها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم مجموعه‌ای است

### بخش بندی سطح

در ماتریس جدول شماره ۴ با در نظر گرفتن رابطه تعدی اگر چنانچه  $I_{ij}$  با هم در ارتباط باشد و نیز  $K_{ij}$  با هم رابطه داشته باشند؛ آنگاه  $K_{ij}$  با هم در ارتباط هستند. بنابراین تعدادی از اعداد به  $*$  تبدیل می‌شوند. همچنین، ماتریس به دست آمده به روش زیر به سطوح مختلفی تقسیم می‌شود و مجموعه قابل دستیابی و مجموعه

وابستگی پایینی برخوردار است. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هریک از معیارهای انتخاب استراتژی در جدول زیر نمایش داده شده است.

مطالعه موردی: مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها  
مطالعه موردی طراحی استراتژی مبتنی بر مدل پیشنهادی پژوهش در مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌های دانشگاه امام حسین (ع).

### تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان

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

### تحلیل درونی مرکز:

تاریخچه مرکز: مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌های دانشگاه امام حسین (ع) در سال ۱۳۸۷ در حوزه اصلی سیستم‌های نرم دفاعی با بهره‌گیری از پژوهشگران و اعضای هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه فعالیت خود را آغاز کرد

#### • محصولات و خدمات اصلی:

مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها با توجه به مأموریت‌های ابلاغی خود در چهار حوزه دانشی تحلیل سیستم‌ها، مدیریت دانش، مدیریت پروژه و استانداردسازی فعالیت کرده و خدمات زیر را ارائه می‌نماید:

- ✓ توسعه و ارتقای منابع انسانی
- ✓ انجام پروژه‌های تحقیقاتی و کاربردی در حوزه مهندسی سیستم‌ها
- ✓ ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه مهندسی سیستم‌ها
- ✓ تقویت و توسعه پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی در حوزه مهندسی سیستم‌ها.

که در آن ستون‌ها، عدد معیارها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به‌دست آوردن اشتراک این دو مجموعه ستون بعدی جدول (اشتراک) تکمیل خواهد شد. نخستین سطری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دست‌یابی باشد، سطح اول اولویت مشخص خواهد شد.

در ستون آخر، سطوح بدین ترتیب مشخص می‌شوند که چنانچه اشتراک مجموعه قابل دست‌یابی و مجموعه مقدم با مجموعه قابل دست‌یابی برابر باشد متغیر مربوطه در سلسله‌مراتب ماتریس مدل‌سازی ساختاری تفسیری در بالاترین سطح قرار می‌گیرد. پس از تعیین سطح، معیار مربوطه (که سطح آن معلوم شده) را در جدول از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه‌های قابل دست‌یابی و مقدم را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به‌دست می‌آید.

### تشکیل مدل ساختاری تفسیری

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

### تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی

در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها برحسب هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند:

(۱) متغیرهای خودمختار، (۲) متغیرهای وابسته، (۳) متغیرهای پیوندی (۴) متغیرهای متصل.

دسته اول (در ناحیه ۱) دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و تا حدودی از سایر معیارها مجزا هستند.

دسته دوم (ناحیه ۲) از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردار است. دسته سوم (ناحیه ۳) از قدرت نفوذ بالا و وابستگی بالایی دارند. دسته چهارم (ناحیه چهارم) از قدرت نفوذ بالا و

جدول ۶. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی برقراری تعاملات علمی با رده‌های عملیاتی و مراکز پژوهشی

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

## جدول ۷. درجه قدرت پیشتازی و وابستگی

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

توان وابستگی

قدرت پیشتازی

## نقاط ضعف

عدم وجود شاخص‌های منسجم و دقیق جهت ارزیابی عملکرد مراکز علم و فناوری  
بودجه پژوهشی نامتناسب  
عدم وجود نقشه دانش سازمانی

شرکت‌های مشاوره مهندسی و مدیریت  
مراکز تحقیقاتی و پژوهشی

## تهدیدات

- تمایل رده‌های سازمانی جهت انجام پروژه‌های پژوهشی به شکل مستقل و تمایل به عدم سفارش به مراکز پژوهشی
- خروج گسترده اعضای هیئت‌علمی دانشگاه
- عدم وجود طرح بلندمدت در جذب دانشجو در دانشگاه
- عدم جابجایی هریک از مراکز علم و فناوری در نقشه جامع علمی نیروهای مسلح
- عدم وجود ارتباطات سیستماتیک بین مراکز مشابه و یا همپوشان در سطح نیروهای مسلح
- انجام موازی کاری‌های پژوهشی در سطح نیروهای مسلح
- وجود سازمان‌های رقیب متعدد و هم‌اندازه و وجود تمایز اندک بین خدمات مشاوره‌ای رقبا
- انجام پاره‌ای از خدمات ارائه شده توسط مرکز توسط خود کارفرما امکان‌پذیر است
- به دلیل ماهیت خدمات مشاوره‌ای تغییر مشاور و مجری جز در خصوص پروژه‌های خاص به سهولت امکان‌پذیر است.
- تعداد تأمین‌کننده و اعتباردهنده به شدت محدود است
- تغییر تأمین‌کننده به دلیل ماهیت پروژه‌ها برای مرکز هزینه بالایی داشته و در مواردی غیرممکن است.

## در نهایت فرصت‌ها

- افزایش تقاضا برای تحصیلات تکمیلی در سطح کشور
- امکان بهره‌مندی از دانشجویان مستعد به‌منظور همکاری در پروژه‌های پژوهشی جهت کسر از خدمت

## در نهایت نقاط قوت

- وجود رویه‌ها، فرایندها و دستورالعمل‌های مشخص
- وجود نیروهای خلاق و با انگیزه
- بهره‌مندی از زیرساخت‌های منحصربه‌فرد پژوهشی
- بهره‌مندی از ساختار چابک سازمانی
- وجود ارتباط کافی و مؤثر با جامعه علمی کشور
- گنجینه تجربیات جنگ تحمیلی
- درس آموخته‌های طرح‌های بزرگ سازندگی
- درس آموخته‌های چالش‌های سیاسی و اقتصادی

## تحلیل بیرونی مرکز

## ذی‌نفعان اصلی

دانشکده و پژوهشکده فنی و مهندسی دانشگاه جامع امام حسین (ع)  
اعضای هیئت‌علمی دانشگاه

## ذی‌نفعان کلیدی

دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه  
پژوهشگران  
نیروها، معاونت‌ها و قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء



دهنده بالادستی اختصاص دارد. برای اجرای این گام عمدتاً از بررسی مستندات موجود در سازمان استفاده شده است که نتایج این گام برای سازمان مورد مطالعه به شرح زیر است. اسناد بالاسری مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها در جدول زیر ارائه می‌شود:

- بازار گسترده نیروهای مسلح در حوزه آموزش
- امکان فعالیت در پروژه‌های دارای طبقه‌بندی

### بررسی الزامات محدودکننده و جهت دهنده

براساس مدل گام دوم به بررسی الزامات محدودکننده و جهت

### جدول ۸. اسناد الزام‌آور

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

برخوردار نبوده و نیاز به بازبینی و اصلاح داشت که با برگزاری جلسات با کارگروهی متشکل از پژوهشگران کلیدی سازمان، نهایتاً مأموریت زیر برای سازمان باز طراحی شد. مأموریت مرکز عبارت است از: توسعه منابع انسانی و پشتیبانی علمی از بخشی از مأموریت‌های نیروهای مسلح در حوزه مهندسی سیستم‌ها با ارائه آموزش، خدمات مستشاری (انجام پژوهش‌های کاربردی) در سیستم‌های نرم مهندسی با شبکه‌سازی گسترده از متخصصین در حوزه‌های بین‌رشته‌ای در سطح سازمان و کشور مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای.

### تبیین موضوعات استراتژیک

در گام چهارم از مدل باید موضوعات استراتژیک سازمان

در نهایت محتوای اسناد فوق ترسیم‌کننده حوزه‌های دانشی مرکز بوده که مبتنی بر آنها ساختار، طبقه‌بندی و شرح وظایف، چگونگی جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران، نقشه راه مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها، در قالب مرکزی مأموریت گرا و درجهت پاسخ به نیازهای پژوهشی سازمان شکل گرفته است.

### شفاف‌سازی مأموریت

براساس مدل، گام سوم به شفاف‌سازی مأموریت سازمان اختصاص دارد، که به دلیل ذات مأموریت سازمانی که همانا تأکید بر فلسفه‌ی وجودی است اهمیت بالایی دارد، در سازمان مورد مطالعه مأموریت، قبلاً طراحی شده بود اما از کیفیت لازم

مبتنی بر نوع شناسی، سرمایه‌های مرکز عبارت‌اند از:  
- سرمایه انسانی: وجود اعضای هیئت‌علمی با سابقه در حوزه مهندسی صنایع و سیستم، مدیران متخصص و متعهد در سطح ملی با گنجینه‌ای از تجربیات دفاع مقدس، بهره‌مندی از وجود پژوهشگران با انگیزه و خلاق،

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

- سرمایه سازمانی: وجود رویه‌ها، فرایندها و دستورالعمل‌های مشخص.

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

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

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

**توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت‌کننده استراتژی‌های خود ظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی)**

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

- توسعه راه‌حل موضوع استراتژیک شماره ۱: تربیت مدیران پروژه در سطح سازمانی، ملی و فراملی مبتنی بر پارادایم ارزش‌های اسلامی و با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیرساختی با مشارکت شبکه عظیم جامعه دانشگاهی و نیروهای مسلح.

- توسعه راه‌حل موضوع استراتژیک شماره ۲: توسعه مکتب مدیریت دانش بومی نیروهای مسلح با شبکه‌سازی خبرگانی.

- توسعه راه‌حل موضوع استراتژیک شماره ۳: تدوین نقشه راه

مشخص شوند، برای تشخیص موضوعات استراتژیک ابتدا براساس تحلیل‌های درونی و بیرونی لیستی از مواردی که تأثیر زیادی در تحقق مأموریت سازمان دارند تهیه شد و سپس با برگزاری جلسات مکرر پیرامون موارد استخراج‌شده و اهمیت آنان، لیست اولیه فیلتر شد و در نهایت موضوعات استراتژیک سازمان به شرح زیر تشخیص داده شد:

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

علت:

- ✓ کشور ما یک کشور در حال توسعه بوده و حجم بالایی از پروژه‌ها قابل تعریف است؛

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

- ✓ درگیر بودن منابع و اتلاف منابع کشور در پروژه‌ها به دلیل مدیریت ناصحیح پروژه‌ها خصوصاً با توجه به شرایط بحرانی مانند تحریم؛
- ✓ شایستگی‌های فردی مورد نیاز در شرایط پیچیده مدیریت پروژه؛

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

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

- نیازمندی روزافزون به استانداردهای حوزه دفاعی

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

**شناسایی و طبقه‌بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) + ارزیابی توان بالقوه منابع و توانمندی‌ها براساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک (ادغام گام‌های ۵ و ۶)**

براساس مدل، گام بعدی شناسایی و طبقه‌بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و ارزیابی توان بالقوه آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک سازمان است که نتایج حاصل از اجرای این گام برای سیستم مورد مطالعه در ادامه مشاهده می‌شود.

پس از بازبینی و اصلاح به شکل زیر در آمد:  
مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها در افق ۱۴۰۴ مرکزی است دانش‌بنیان، یادگیرنده و مأموریت‌گرا به‌عنوان عالی‌ترین بخش دانشی نیروهای مسلح در حوزه مهندسی سیستم با قابلیت پیشگامی در تولید علم و شکستن مرزهای دانش و توانایی طراحی، پیاده‌سازی و اجرای پروژه‌های کاربردی است.

#### تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان

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

توسعه مدل‌های بومی استاندارد در حوزه‌های کلیدی دفاعی مبتنی بر شبکه‌سازی گسترده‌ای از ممیزان و سر میزان حوزه پژوهش‌های دفاعی.

#### طراحی چشم‌انداز (آینده محافظه‌کارانه راهی که می‌رویم)

گام هفتم از مدل طراحی چشم‌انداز سازمان است. بر این اساس در طراحی چشم‌انداز بر مبنای این مدل باید بیابیم که تحقق استراتژی‌ها و اولویت‌های استراتژیک، سازمان را به کجا خواهد برد، در سازمان مورد مطالعه به دلیل وجود این پیش‌فرض که سازمان، یک نهاد غیرانتفاعی است و ذینفعان متعدد دارد، چشم‌انداز با دید محافظه‌کارانه‌ای اصلاح شده است اما این نکته اساسی که با توجه به منابع در اختیار و موضوعات و اولویت‌های استراتژیک مقصد احتمالی کجا خواهد بود در اصلاح چشم‌انداز در نظر گرفته شده است. چشم‌انداز سازمان

#### جدول ۹. تحلیل سرمایه‌های سازمانی

سرمایه‌های	توضیحات
انسانی	صرفاً در حوزه توسعه استانداردهای دفاعی کفایت وجود دارد که البته در صورت شبکه‌سازی کارایی و اثربخشی آن مشهود خواهد بود.
اطلاعاتی	کفایت سرمایه وجود دارد.
سازمانی	در حوزه استانداردسازی تا حدود زیادی کفایت سرمایه‌های سازمانی مشهود است اما در موضوعات استراتژیک دیگر این کفایت وجود ندارد.
فیزیکی	کفایت سرمایه وجود دارد.
معنوی	در زمینه مالکیت معنوی، اخذ مجوزها تا حدود زیادی کفایت سرمایه معنوی وجود دارد.
ارتباطی	عدم وجود مدیریت یکپارچه در حوزه پژوهش‌های دفاعی، کفایت سرمایه‌های ارتباطی را خدشه‌دار می‌کند.
مالی	به‌طور معمول بودجه اختصاص یافته به پروژه‌های پژوهشی در حوزه سیستم‌های نرم دفاعی قابل مقایسه با پروژه‌های توسعه محصول نبوده و در سطح بسیار نازل تری تعریف و تخصیص می‌یابد.

## جدول ۱۰. تحلیل‌های ۳ گانه و اقدامات مصونیت بخش

اولویت‌های راهبردی به صورت شبکه‌ای	محور	توضیح	اقدامات حفاظتی طراحی شده برای حفاظت از استراتژی در جهت ماندگاری
تربیت مدیران پروژه در سطح سازمانی، ملی و فراملی مبتنی بر پارادایم ارزش‌های اسلامی و با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیرساختی با مشارکت شبکه عظیم جامعه دانشگاهی و نیروهای مسلح	مفروضات بنیادی استراتژی	نرخ فزاینده نیاز به اجرای پروژه‌های پژوهشی، عمرانی و زیر ساختی پیچیدگی روزافزون پروژه‌ها به لحاظ فنی، زیست‌محیطی و اجتماعی	مدیریت صحیح منابع در اجرای پروژه‌های کلان جهت توزیع عادلانه توجه به جانشین پروری در تمام سطوح مدیریت پروژه ثبت درس آموخته‌های پروژه‌ها و انتقال تجربیات جهت به‌کارگیری در شرایط مشابه با بهره‌گیری از فرصت شبکه‌سازی آموزش تکنیک‌های کاهش پیچیدگی به مدیران و کارشناسان
	نقاط شکست استراتژی	عدم تخصیص منابع کافی عدم اعتقاد به ضرورت داشتن مدل بومی	رایزنی‌های حاکمیتی جهت تبیین اهمیت و اولویت پروژه‌های زیرساخت توانمندسازی مدیران در مدیریت منابع تبیین دستاوردهای ملی در جهت نشان دادن کارایی مدیریت بومی اجرای پروژه‌های دانشی بستر ساز جهت توسعه مدل بومی مدیریت پروژه
	پیشدهای استراتژی	عدم به‌کارگیری مدیران تربیت شده بر اساس مدل‌های بومی در پروژه‌ها به دلیل عدم اعتقاد به امکان توسعه مدل‌های بومی قوی و تراز اول تربیت مدیران پروژه ارزشی در تراز انقلاب اسلامی	توسعه ارزش‌های دینی و انقلابی در راستای نهادینه‌سازی فرهنگ ما می‌توانیم شبکه‌سازی مدیران ارزشی و بسط علمی و فرهنگی‌ای گفت‌وگو
	مفروضات بنیادی استراتژی	نهادینه شدن دانش مدیریت پروژه بومی در مراکز علمی تبدیل شدن منابع دانشی به اصلی‌ترین عامل ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت (تغییر ماهوی عناصر قدرت ساز)	توسعه مدیریت دانش پروژه توسعه و اجرای برنامه‌های لازم جهت شناخت هوشمندانه عناصر قدرت ساز در جهان امروز برای ذینفعان
	نقاط شکست استراتژی	درک ضرورت حفظ از حافظه سازمانی وجود سلسله‌مراتب بلند سازمانی و بروکراسی در سازمان	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده چابک سازی سازمان با حفظ دستاوردهای بروکراسی
	پیشدهای استراتژی	رضایت ذینفعان کلیدی افزایش بهره‌وری سازمانی	توسعه و اجرای برنامه‌های مدیریت ذینفعان طراحی مجدد، اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای سازمان با نگاه دانشی
توسعه مکتب مدیریت دانش بومی نیروهای مسلح با شبکه‌سازی خبرگانی	مفروضات بنیادی استراتژی	توسعه مهندسی سیستم نیازمند استانداردهای بومی و متناسب با سطح بلوغ سازمانی است	توسعه مدیریت دانش در پابلوت‌هایی که در نقاط اهرمی سازمان
	مفروضات بنیادی استراتژی	توسعه مهندسی سیستم نیازمند تشکیلات علمی و اجرایی پشتیبان است	اصلاح عناوین و سرفصل‌های رشته‌های آکادمیک مرتبط شبکه‌سازی ممیزان و سرممیزان در سطح نیروهای مسلح و جامعه دانشگاهی از طریق مکانیزم‌های انجمنی و ...
	نقاط شکست استراتژی	عدم شناخت سیستمی و بینش راهبردی برخی از مدیران عدم کفایت خبرگان حوزه مهندسی سیستم	توسعه آموزش اصول مهندسی سیستم در سازمان برنامه‌ریزی در جهت تربیت مهندسان سیستم با مهارت‌های گسترده توسعه مهارت‌های ممیزان و سرممیزان در سطح سازمان
	پیشدهای استراتژی	تخریب ارزش مدل‌های بومی توسط برخی از خبرگان	توسعه دستاوردهای مدل بومی با روش‌های علمی و ارائه صحیح به ذینفعان در جلسات، همایش‌ها و ...
تدوین نقشه راه توسعه مدل‌های بومی استاندارد در حوزه‌های کلیدی دفاعی مبتنی بر شبکه‌سازی گسترده‌ای از ممیزان و سرممیزان حوزه پژوهش دفاعی.			

## تحلیل‌های سه‌گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش

در گام نهایی از مدل باید تحلیل‌های سه‌گانه شامل تحلیل مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای هر استراتژی به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته و اقدامات لازم برای محافظت از استراتژی اندیشیده شود. این اقدامات هم از مفروضاتی که استراتژی بر پایه آنها بنا شده حمایت می‌کنند و هم باعث می‌شوند تا پیامدهای منفی اجرای استراتژی باعث انحراف سازمان از مسیر استراتژی نشده و از پیامدهای مثبت اجرا تا حد امکان استفاده شود. جدول زیر نتایج این مرحله از فرایند را برای سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس آخرین پژوهش‌های صورت گرفته توسط مجله استراتژی و رهبری، مدیریت استراتژیک با کسب نزدیک به ۹۰٪ آراء به‌عنوان پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته شد. این در حالی است که به عقیده صاحب‌نظران، به‌کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک به دلیل تفاوت میان سازمان‌های انتفاعی و دولتی - حاکمیتی مناسب نیست. هدف این مقاله طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، با استفاده تحلیل کیفی و الگوسازی ساختاری تفسیری است. در این مقاله کوشش شد تا یک مدل فرایندی برای تدوین استراتژی مناسب سازمان‌های دولتی با تکیه بر محورهای اساسی حکمرانی شبکه‌ای، مدل موضوعات استراتژیک و رویکرد مبتنی بر منابع و شرایط عدم قطعیت طراحی شود. این الگوی فرایندی، مسیر دستیابی به استراتژی سازمان‌های دولتی در شرایط عدم قطعیت و مبتنی بر پارادایم حکمرانی شبکه‌ای را به صورت گام‌به‌گام نشان می‌دهد. از دستاوردهای ارزشمند مقاله می‌توان به تلفیق رویکرد موضوعات استراتژیک (درخصوص پاسخ به دغدغه‌های اصلی کشور) و رویکرد مبتنی بر منابع (به‌دلیل بهره‌مندی کشور از منابع غنی) و نسبت این دو رویکرد با هم جهت پاسخگویی به دغدغه‌های اصلی کشور و توجه به شرایط عدم قطعیت به‌عنوان فضای غالب اقتصادی کشور در قالب یک مدل فرایندی اشاره کرد. درنهایت مدل ارائه شده در یک موسسه پژوهشی (مرکز پژوهش‌های مهندسی سیستم‌ها) مورد استفاده قرار گرفت. بر مبنای مطالعات و تحلیل‌های کیفی به یک روال اصلی از مدل دست پیدا کردیم که شامل گام‌های زیر است:

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

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

**گام سوم شفاف‌سازی مأموریت است،** اساساً سازمان‌های دولتی تشکیلاتی رسالت‌گرا هستند که مبتنی بر مأموریتی حاکمیتی شکل گرفته‌اند بنابراین لازم است پیش از طراحی و به‌صورت دقیق مأموریت سازمان شفاف شود.

**گام چهارم تبیین موضوعات استراتژیک است،**

موضوعات استراتژیک باید سه سطح تبیین شود: کشف موضوعات استراتژیک در سطح ملی مبتنی بر ارکان جهت ساز کشور، کشف موضوعات استراتژیک در سطح وزارتخانه‌ها مبتنی بر موضوعات ملی و درنهایت تبیین موضوعات استراتژیک درون‌سازمانی مبتنی بر دو سطح فوق. در این مرحله توجه به موضوعات استراتژیک از رویکردهای طراحی در عدم قطعیت رخ می‌دهد.

**گام پنجم شناسایی و طبقه‌بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) است.** شناسایی منابع، قابلیت‌ها در سازمان‌های دولتی به‌منظور تحقق حکمرانی شبکه‌ای الزاماً بایستی در دو سطح زیر تعیین شود: ۱. سطح سازمانی ۲. سطح ملی این امر به این معنی است که سازمان ما چه قابلیت‌هایی دارد که به‌وسیله آن بتوانیم از قابلیت‌های ملی و یا حتی بین‌المللی استفاده کرده، شبکه‌ای از ارتباطات را ایجاد کرده تا موضوعات استراتژیک را پاسخ بگوییم (مبتنی بر حکمرانی شبکه‌ای)

**گام ششم ارزیابی توان بالقوه (یعنی الزاماً کافی و وافی نیست بلکه پتانسیل آن وجود دارد) منابع و توانمندی‌ها براساس توان آنها در پاسخ به موضوعات استراتژیک است،** براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، سازمان‌های موفق استراتژی‌های خود را بر مبنای توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود تدوین می‌کنند. البته توجه به قابلیت‌های یک سازمان در تدوین استراتژی مبتنی بر

بالمقوله و تحلیل اثرات جانبی راه‌حل بوده که همگی این موارد از تکنیک‌های مطرح در حوزه پابرجایی استراتژی هستند. شایان ذکر است تمامی این موارد باید پس از طراحی استراتژی مدنظر قرار گیرند. فلذا حوزه پابرجایی استراتژی از رویکردهای مناسب عدم قطعیت در این مرحله مورد توجه قرار گرفته است.

بر مبنای این روال کلان برای اینکه روابط به صورت دقیق‌تر روابط بین گام‌ها مشخص شود از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مبتنی بر نظر خبرگان استفاده شد که در نهایت خروجی مدل (نمودار ۱) تأییدکننده روال اولیه بود که نشان می‌دهد تحلیل کیفی پژوهش یک‌روال منطقی بوده است.

اما براساس خروجی مدل، گام‌های ۵ و ۶ از مدل اولیه به دلیل وابستگی قوی، ماهیت مشابه و استفاده از منابع یکسان در ادغام شده و به صورت یک گام در آمد، همچنین بعضی از گام‌های طرح اولیه هم‌سطح شدند و مدل با ۹ گام در ۷ سطح که سطح ۱ شامل گام ۱ و ۲ یعنی تحلیل عمومی درون و بیرون سازمان و بررسی الزامات محدودکننده و جهت دهنده بالاسری، سطح ۲ شامل گام ۳ یعنی شفاف‌سازی مأموریت، سطح ۳ شامل گام ۴ یعنی تبیین موضوعات استراتژیک، سطح ۴ شامل گام ۵ یعنی شناسایی و طبقه‌بندی و ارزیابی توان بالقوه منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها در پاسخ‌گویی به موضوعات استراتژیک، سطح ۵ شامل گام ۶ یعنی توسعه استراتژی‌ها جهت تحقق حکمرانی شبکه‌ای برای پاسخ به موضوعات استراتژیک، سطح ۶ شامل گام ۷ یعنی طراحی چشم‌انداز و درنهایت سطح ۷ شامل دو گام ۸ و ۹ یعنی تحلیل شکاف و تعدیل منابع پایه سازمان و تحلیل‌های سه‌گانه طراحی اقدامات مصونیت بخش به دست آمد همین‌طور بر مبنای زمان اجرای هر گام، گام‌ها به ۳ مرحله زیر دسته‌بندی شدند:

مرحله پیش طراحی شامل گام ۱، ۲ و ۳ که درواقع ورودی برای طراحی استراتژی هستند. مرحله طراحی شامل گام‌های ۴، ۵، ۶ و ۷ که به خلق استراتژی و چشم‌انداز می‌پردازد. مرحله پس طراحی یا پیش اجرا شامل گام‌های ۸ و ۹ که درواقع پلی بین تدوین و اجرا هستند و در گذار از تدوین به سمت اجرا انجام می‌شوند و درواقع از یک سو ورودی برای برنامه‌های عملیاتی هستند و از سوی دیگر استراتژی را در برابر شرایط عدم قطعیت، شکست و تأثیر از پیامدهای منفی مصون می‌کند. استفاده از پارادایم حکمرانی شبکه‌ای در گام پنجم مدل اولیه یعنی شناسایی و طبقه‌بندی منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها (سازمانی و ملی در جهت پاسخگویی به موضوعات استراتژیک) دیده می‌شود و توجه به شرایط عدم قطعیت در گام چهارم یعنی شناسایی موضوعات استراتژیک، گام هفتم یعنی

رویکردهای سنتی دیگر مانند رویکرد SWOT نیز مورد توجه بوده است اما به نظر می‌رسد به دلیل مشخص نبودن تفاوت میان دارایی‌ها، قابلیت و شایستگی‌های یک سازمان و چگونگی رشد آنها در تعالی سازمان این رویکردها، در توجه به شایستگی‌های یک سازمان به‌عنوان مبنای استراتژی چنان عمیق نیست و معمولاً منجر به فهرست بلندی از نقاط ضعف و قوت می‌شود که توانایی کافی در خلق استراتژی مؤثر ندارد.

**گام هفتم توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت‌کننده استراتژی‌های خود ظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی) است.** استراتژی‌های مبتنی بر استفاده از منابع و توانمندی‌های سازمان جهت بهره‌گیری از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ملی و حتی خارج از مرزهای کشور، جهت ایجاد شبکه‌های حکمرانی در پاسخ به موضوعات استراتژیک شکل می‌گیرد. شایان ذکر است دو رویکرد استراتژی چندگانه همزمان و نیز توجه به استراتژی‌های پدیدار شونده در سطح سازمان و کشور از رویکردهای مناسب شرایط عدم قطعیت در این مرحله مورد توجه قرار گرفته است.

**گام هشتم طراحی چشم‌انداز (آینده محافظه‌کارانه راهی که می‌رویم) است.** طراحی چشم‌انداز در سازمان‌های دولتی و خصوصاً در شرایط توأم با عدم قطعیت به دلیل پیچیدگی شرایط و مواجهه با ذی‌نفعان متعدد، بهتر است با رویکردی محافظه‌کارانه، مبتنی بر استراتژی و در پاسخ به موضوعات استراتژیک طراحی شود. مرور ادبیات استراتژی در سازمان‌های دولتی همچون مدل برایسون نیز مؤید همین مسئله است. در حقیقت در این رویکرد افق (چشم‌انداز) سازمان، انتهای راه (استراتژی) ایست که طی می‌کند.

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

**گام دهم تحلیل‌های ۳ گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش است.** هر استراتژی با ۳ موضوع مواجه است مفروضات استراتژی، نقاط شکست استراتژی و پیامدهای استراتژی. در این گام این ۳ موضوع تحلیل و درنهایت جهت حداقل سازی ریسک استراتژی، راهکاری به‌منظور حمایت از استراتژی اصلی در این ۳ محور طراحی می‌شود. براساس مرور ادبیات محورهای مفروضات، نقاط شکست و پیامدهای استراتژی از جمله موضوعات مطرح در تکنیک‌های برنامه‌ریزی بر پایه مفروضات، تحلیل حالات و اثرات خطا، تحلیل مسائل

کاستی‌هایی از جمله عدم توجه به شرایط عدم قطعیت و عدم توجه به نگاه درون به بیرون برای طراحی استراتژی‌هاست، اگرچه به‌عنوان مناسب‌ترین مدل، زیربنا و بستر بازآفرینی فرایند تدوین استراتژی برای سازمان‌های دولتی قرار گرفت. به‌عنوان مفروضات و محدودیت‌های پژوهش، باید توجه داشت که مدل فرایندی ارائه شده صرفاً مختص سازمان‌های مأموریت محور اعم از دولتی و غیرانتفاعی و مردم نهاد است که هدف اصلی آنها دستیابی به مأموریت سازمانی است، همچنین این مدل مناسب شرایط عدم قطعیت است، عدم قطعیت شرایطی است که هیچ حادثه‌ای در آن به طور قطع قابل پیش بینی نیست.

خداداد حسینی، سید حمید، لشکر بلوکی، مجتبی و فرخی، فاطمه (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی - تطبیقی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هجدهم.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۵). جوهره مدیریت در بخش دولتی: همسازی عقلانیت و استراتژی در اجرای سیاست‌های دولت، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خرد مایه نظری - عملی و استلزامات، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۷، شماره ۲

علی احمدی، علیرضا؛ تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی (۱۳۹۰). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.

لشکر بلوکی، مجتبی؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ حسینی، سید محمود و حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی مدل فرایندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره دوم، شماره ۱۲.

نرگسیان، عباس (۱۳۸۷). نگاهی به سیر تطور مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱۷.

توسعه (انتخاب و ارزیابی) استراتژی‌ها (به‌صورت چندگانه در توجه به دو حوزه کلان استراتژی‌های عامدانه و هدایت‌کننده استراتژی‌های خود ظهور (پدیدار شونده) در سطح سازمانی و ملی) و گام دهم یعنی تحلیل‌های ۳گانه و طراحی اقدامات مصونیت بخش قابل ردگیری است.

با توجه به آنچه از مدل‌های موجود در طراحی استراتژی برای سازمان‌های غیرانتفاعی گفته شد، این پژوهش در نظر داشت خلأ ناشی از عدم توجه به شرایط عدم قطعیت، استفاده از موضوعات استراتژیک و توجه به منابع و شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان را پوشش دهد. همان‌طور که در متن مقاله نیز قابل مشاهده است مدل برایسون به‌عنوان مناسب‌ترین مدل طراحی استراتژی سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، دارای

### منابع

آنسوف، ایگور (۱۳۷۵). *استقرار مدیریت استراتژیک*، مترجم عبدالله زندیه، تهران: انتشارات سمت.

برایسون، جان. ام (۱۳۹۰). *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی*، ترجمه خادمی، مهدی، برارنیا، قربان، تهران، آریانا قلم.

بلوچی، حسین و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۴). مدل یابی ساختاری - تفسیری از عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۳، شماره ۳.

پورعزت، علی اصغر و سوداگر، هاشم (۱۳۹۱). تبیین فراگرد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی جمهوری اسلامی ایران، *پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)*، دوره ۱۶، شماره ۲

خاجی، ح. ا؛ لشکر بلوکی، مجتبی و فیض، عادل (۱۳۹۱). *منا مدل POINT رویکردی فراگیر و یکپارچه به مدیریت استراتژیک*، همایش تخصصی رویکرد جامع مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

خداداد حسینی، سید حمید. لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). تحلیل تطبیقی - انتقادی فنون طراحی استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت، *مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ۶، شماره ۳

Barney, Jay. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Beinhocker, E. D. (1999). Robust Adaptive Strategies. *Sloan management review*, 40 (3), 117-126.

Bryson, John M., Ackermann, Fran & Eden, Colin. (2007). Putting the Resource-Based

View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.

Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J; Combs, J. G. & Todd, S. Y. 2008. Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1141-1154.

- Foss, Nicolai J. (2007), Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view. *International journal of learning and intellectual capital*, 4(1), 29-46.
- Grant, Robert M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135 1991. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1504481>.
- Gunther McGrath, R; Nerkar, A. (2004). Real options reasoning and a new look at the R&D", investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal*, 25(1), 1-21.
- Hagel, J. Brown, J. S. & Davison, L, (2008), Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harvard Business Review*, 86(10), 80-89.
- Harris, G. (2009). The art of quantum planning: Lessons from quantum physics for breakthrough strategy, innovation, and leadership. Berrett-Koehler Publishers.
- Javidan, M., Dastmalchian, Ai. (1988). Why planning in state enterprises doesn't work. *Long Range Planning*, 21(3), 98-104.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., Prastacos, Gregory, P. (2002). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages, Paper presented at the European Academy of Management Conference, Stockholm, Sweden.
- Lempert, R. J. (2003). Shaping the next one hundred years: new methods for quantitative, long-term policy analysis. Rand Corporation.
- Luehrman, T. (1998). Strategy as a portfolio of real options. *Harvard Business Review*.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2009). Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity. Harvard Business Press.
- Ramamurti, Ravi. (1986). Strategic planning in government-dependent businesses. *Long Range Planning*, 19(3), 62-71.
- Stone, M. M., Bigelow, B. & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations Synthesis, Analysis, and Future Directions. *Administration & Society*, 31(3), 378-423.