

مدل مدیریت راهبردی در سازمان های ماموریت محور مبتنی بر نظریه بازی ها

عباس چهاردولی^۱، میثم واحدی مقدم^۲

^۱ دانشیار، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

^۲ کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

داشتن مکانیزم مناسب جهت رویارویی با تغییرات انی محیط پیرامون از چالش های اصلی سازمان ها در عصر امروز است. در این راستا، مفهوم مدیریت راهبردی، تکامل یافته شیوه های مدیریتی است که برای هماهنگ سازی تصمیم ها و سیاست های کلی با روش های اجرایی، برای رسیدن به هدف ها در محیط های در حال تغییر، سامان گرفته است. در این پژوهش سعی شده تا مدل مدیریت راهبردی مناسب برای سازمان های ماموریت محور ارائه گردد. مدل پیشنهادی تحقیق شامل ۴ متغیر اصلی بینش، منش، کنش و روش است. در بینش، ارکان جهت ساز فرایند مدیریت راهبردی از جمله مکتب، چشم انداز، بیانیه ماموریت، اهداف، سیاست های سازمان و در متغیر منش، گرایشات اخلاقی و فرهنگی سازمان مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرد. در روش، نظریه بازی ها و مدل گراف در این نظریه، به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در بخش تحلیل راهبردی جهت تصمیم سازی مدیریت کلان سازمان و تسریع در پاسخ گویی به تغییرات انی محیط پیرامون سازمان معرفی می شود. مدل پیشنهادی در قالب متدولوژی سیستم های نرم چکند ارائه شده است. جهت تایید مدل از ابزار پرسشنامه و تحلیل امار توصیفی و استنباطی داده های خبرگان حوزه مدیریت راهبردی استفاده گردید. پس از محاسبه شاخص های روایی، پایایی و برازش مدل پیشنهادی، نتیجه بر آن شد که مدل تحقیق در سطح معناداری مناسبی مورد تایید خبرگان است.

واژه های کلیدی: مدیریت راهبردی، سازمان ماموریت محور، نظریه بازی ها، سیستم های نرم چکند

۱. مقدمه

با توجه به پیچیدگی شرایط تصمیم‌گیری در جهان کنونی و لزوم انتخاب بهترین و درست‌ترین تصمیم در سازمان‌های ماموریت‌محور، لزوم استفاده از برنامه‌ای جامع و مدون به‌منظور رسیدن به اهداف سازمانی در مسیر توسعه بیش از پیش حایز اهمیت است. به‌همین منظور سازمان‌های ماموریت‌محور مانند دیگر نهادها در سطح ملی می‌بایست برای برنامه‌ریزی اهداف و راهبردهای خود بر اساس یک مدل مدیریت راهبردی مختص به‌خود اقدام نمایند، در نهایت برنامه تدوین‌شده را اجرا و در صورت نیاز اصلاح نمایند. با توجه به تاثیر نقش بازیگران خارجی در تصمیم‌گیری سازمان، مدل مدیریت راهبردی منتخب باید نقش بازیگران خارجی را در تصمیم‌گیری خود لحاظ کرده باشد.

مدیریت راهبردی باعث می‌شود سازمان‌ها با اتخاذ تصمیم‌های نوآورانه به شیوه‌ای خلاق عمل کنند، در برنامه خود ابتکار عمل داشته‌باشند، فعالیت‌هایشان نفوذ لازم را در برابر کنش‌ها اعمال کند و تنها صرف یک واکنش ساده نباشد [۱۴]. با توجه به مقاله "تحلیل تفکر و مدیریت راهبردی امام خمینی (ره)" تمامی سازمان‌هایی که در چهارچوب حکومت جمهوری اسلامی ایران مشغول به فعالیت هستند، موظفند مدل مدیریت راهبردی خود را بر اساس ارزش‌ها و اهداف کلان حکومت جمهوری اسلامی ایران تدوین نمایند. نوع نگرش به مفهوم مدیریت راهبردی در این پژوهش بر اساس رویکرد تلفیقی می‌باشد، چرا که هر دو جنبه تشریح وضعیت حال سازمان و فرایند تدوین راهبرد را شرح می‌دهد. با در نظر گرفتن بازیگران خارجی پیرامون هر سازمان و تاثیر آن بر خروجی مدل مدیریت راهبردی و ارکان جهت‌ساز، در پژوهش حاضر از مفهوم نظریه بازی‌ها^۱ در کنار یک مدل بومی متناسب با نوع سازمان ماتریس‌های تحلیل راهبردی، تئوری تصمیم‌گیری‌ها در این خصوص استفاده می‌شود. با توجه به کارآمدی متدولوژی سامانه‌های نرم چک‌لند، در پیاده‌سازی و تحلیل سیستمی از فرایندهایی که به فرایندهای فناورانه و فعالیت‌های انسانی وابسته اند، سعی می‌شود تا مدل مدیریت راهبردی سازمان ماموریت محور از طریق متدولوژی سامانه های نرم چک‌لند^۲ ارائه شود. مسئله اصلی این پژوهش، دستیابی به مدل مناسب جهت مدیریت راهبردی در راستای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی تصمیمات سازمان ماموریت‌محور در شرایط پرابهام با ویژگی‌های ارزش محور مبتنی بر نظریه بازی‌ها می‌باشد. اهمیت تحقیق در توسعه مدل‌های مدیریت راهبردی در سازمان‌های ماموریت‌محور است. از جمله دستاوردهای پژوهش می‌توان به استفاده از متدولوژی سامانه‌های نرم برای ارائه مدل مدیریت راهبردی و ارائه مدل مدیریت راهبردی بر اساس نظریه بازی‌ها اشاره نمود. این تحقیق برای ایجاد امکاناتی همچون مدیریت مطلوب راهبردهای یک سازمان (از مرحله تدوین تا اجرا و کنترل) در چهارچوبی مشخص و بومی، اخذ تصمیمات راهبردی در سطح ملی با هدف کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش موازی‌کاری نهادهای زیرمجموعه سازمان، کاهش زمان تصمیم‌گیری جهت انتخاب راهبردهای مورد نظر سازمان، انتخاب راهبرد مناسب سازمان در شرایط تعارض و... به انجام رسیده است.

برای جلوگیری از اتخاذ تصمیمات نادرست کلان مدیریتی در سطوح ملی در صورت عدم شناخت کافی از ماهیت سازمان‌های ماموریت‌محور و همچنین عدم وجود ساز و کار مناسب جهت تصمیم‌گیری در شرایط تعارضی لازم است، مدل‌های مدیریت راهبردی هر چه بیشتر شناسایی و بررسی شوند تا امکان از دست‌رفتن فرصت‌های مناسب جهت تصمیم‌گیری‌های انی در سطوح مدیریتی به دلیل عدم شناخت کافی از نحوه کاربرد نظریه‌های علمی همچون نظریه بازی‌ها در مدیریت راهبردی و در نتیجه افزایش هزینه‌های سازمان به حداقل برسد.

۲. پیشینه تحقیق

تحقیق‌های انجام‌شده مرتبط با موضوع پژوهش را می‌توان در قالب مدل‌های مدیریت راهبردی، متدولوژی سامانه‌های نرم (چک‌لند)، نظریه بازی‌ها و کاربردهای آن با تمرکز بر مقالاتی که از مدل گراف جهت حل مسائل مدیریتی بهره‌گرفته‌اند ارائه داد. در ادامه به چندی از این تحقیق‌ها اشاره شده است.

^۱Game Theory
^۲Soft System Methodology of Checkland

بررسی عوامل تاثیرگذار حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی در سطح شدت اهمیت، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب در مطالعه-ای با موضوع واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران با شرکت کارشناسان و خبرگان در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگی حاضر در نهادهای فرهنگی کلان کشور همچون مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات مجلس شورای اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی و ... به انجام رسید [۱۸].

بررسی و آسیب شناسی مدیریت راهبردی سازمان در ستاد اجرایی فرمان امام و چگونگی تاثیر آن بر ارائه الگوی بهتر مدیریت راهبردی با شرکت مدیران ارشد منتخب ستاد اجرایی فرمان حضرت امام و گروه مشاوره برای دستیابی به الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر به انجام رسید [۳].

پژوهشکده مدیریت اصفهان مطالعه‌ای را به منظور تدوین مدل مدیریت راهبردی در شهرداری‌ها با استراتژی اقتصاد مقاومتی (مطالعه موردی شهرداری تهران) برای ارتقا، بهبود و تقویت مدیریت شهرداری تهران با به کارگیری مؤلفه‌های اقتصاد مقاومتی و دستیابی به مدل مدیریت راهبردی شهرداری‌ها بر اساس استراتژی اقتصاد مقاومتی به انجام رسانید [۱].

مطالعه‌ای تحت عنوان کاربرد متدولوژی سامانه‌های نرم در برنامه‌ریزی استراتژیک یک شرکت امنیتی کامپیوتر با اتکا بر متدولوژی سامانه‌های نرم چک لندن، ابزار کاتوآبا استفاده از بررسی اسناد، مدارک سازمانی و مشاهده در مکزیک به انجام رسیده است [۲۰].

این پژوهش و سایر پژوهش‌های ذکر شده در یک مسیر هم‌سو، فرایند مدیریت راهبردی در مدل‌های پر کاربرد و ویژگی‌های انواع مدل‌های مدیریت راهبردی همانند ارکان جهت‌ساز را بررسی نمودند؛ در اکثر آن‌ها از متدولوژی سامانه‌های نرم چک‌لند در حل مسائل ساختار نیافته و مدل گراف در نظریه بازی‌ها به عنوان ابزاری جهت تحلیل بازیگران در محیط‌های تعارضی استفاده شده است. در این پژوهش برخلاف موارد پیشین که میزان تناسب مدل‌های مدیریت راهبردی با انواع سازمان‌ها مانند سازمان ماموریت‌محور و کاربرد مفهوم نظریه بازی‌ها در فرایند تدوین مدل مدیریت راهبردی مورد بررسی قرار نمی‌گرفتند، با شناخت مفهوم و ماهیت سازمان مورد نظر و تعیین نحوه کاربست نظریه بازی‌ها، مدل مدیریت راهبردی در سطح ملی برای سازمان ماموریت‌محور ارائه می‌دهد و نیز بر خلاف پژوهش‌های قبلی از روش تحقیق همبستگی اکتشافی مبتنی بر سامانه‌های نرم چک‌لند برای ارائه مدل مدیریت راهبردی در این پژوهش استفاده شده است.

این تحقیق به دنبال پاسخ گویی به این سوال اصلی است که مدل مدیریت راهبردی در سازمان‌های ماموریت‌محور مبتنی بر نظریه بازی‌ها چگونه است؟ در همین راستا اهداف تحقیق عبارتند از:

- ۱- ارائه مدل مدیریت راهبردی در سطح ملی برای یک سازمان ماموریت‌محور بر اساس نظریه بازی‌ها.
- ۲- شناسایی ابعاد، مولفه‌های و عامل مؤثر بر سیستم مدیریت راهبردی سازمان ماموریت‌محور.
- ۳- تعیین نوع ارتباط بین مولفه‌های مدیریت راهبردی سازمان ماموریت‌محور.
- ۴- شناخت ماهیت و مفهوم سازمان‌های ماموریت‌محور.
- ۵- تعیین رویکرد مناسب جهت کاربست در مدل مدیریت راهبردی سازمان ماموریت‌محور.
- ۶- تعیین نحوه کاربرد نظریه بازی‌ها در مفهوم مدیریت راهبردی.

۳. مبانی نظری

۳.۱ مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی را علم هماهنگی و انطباق با محیط در حال تغییر امروزی می‌پندارند [۴]. مدیریت راهبردی به جریانی تشبیه می‌شود که به وسیله آن مدیریت رده‌بالای موسسه، عملکرد و جهت‌گیری بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند. این فرایند از طریق تدوین صحیح راهبرد، اجرای متناسب و ارزیابی مستمر راهبرد تحقق می‌پذیرد [۱۱]. طبق نظر درفت^۴ مدیریت

^۳CATWOE

^۴Draft

راهبردی به عنوان فرایند، شامل دیدگاه راهبردی می شود به همین خاطر با توجه به تعیین کننده بودن نوع دیدگاه راهبرد در چهارچوب مدل مدیریت راهبردی، به بررسی انواع دیدگاه های موجود در مدیریت راهبردی می پردازیم.

۳،۲ نوع شناسی، مکاتب و مدل های راهبردی

جدول زیر به معرفی عناوین نوع شناسی، مکاتب و مدل های حاکم در مدیریت راهبردی تنها در حد اشاره ان ها پرداخته است.

جدول ۱- نوع شناسی، مکاتب و مدل های حاکم در مدیریت راهبردی

| نوع شناسی راهبردی | مکاتب راهبردی | مدل های راهبردی |
|--|---|--|
| - مینتزبرگ (۱۹۷۳) - مایلز و دیگران (۱۹۷۸) - چافی (۱۹۸۵) - مینتزبرگ (۱۹۸۷) - ایگر و دیگران (۱۹۸۷) - نات و بکاف (۱۹۹۵) - لاورپول (۱۹۹۷) - ویتینگتون (۲۰۰۱) [۶] | - طراحی - برنامه ریزی - موقعیت یابی - کارافرینی - شناختی - یادگیری - قدرت - فرهنگی - محیطی - پیکربندی [۱۵] و [۱۷] | - استراتژی صنعتی - رایت - هیل - دیوید - تامپسون و استریکلند - استونر و فریمن - گوداشتان و همکاران - دانکن و همکاران - پیگلز و روجر - برایسون - مدیریت راهبردی مبتنی بر پارادایم توصیفی [۱۲] و [۷] |

در جمع بندی می توان موارد زیر را مطرح کرد:

- ۱- هیچ نسخه یکسان و کاملی برای برنامه ریزی راهبردی برای همه سازمان ها وجود ندارد.
 - ۲- سازمان بر اساس طبیعت کار خود مدلی را انتخاب نموده و با ایجاد اصلاحاتی در ان، به عنوان فرایند برنامه ریزی راهبردی از ان استفاده می نماید.
 - ۳- هر الگو اکثرا شامل سه فاز برنامه ریزی، اجرا و کنترل می شود.
 - ۴- خواستگاه اولیه مفاهیم در عرصه نظامی بوده و این بخش، به عنوان قسمتی از بدنه دولت و یا حاکمیت تلقی می شود.
- بر همین اساس نیاز است تا سازمان های ماموریت محور فعال در جمهوری اسلامی ایران جهت برنامه ریزی و اجرای مؤثر راهبردهای خود از مدلی مناسب و متناسب با ساختار و تشکیلات سازمانی خود در حوزه مدیریت راهبردی استفاده نمایند.

۳،۳ نظریه بازی ها

نظریه بازی ها مطالعه رفتار منطقی در شرایطی است که وابستگی متقابل وجود دارد. وابستگی متقابل یعنی هر بازیکن از آنچه که دیگران در بازی انجام می دهند، تاثیر می پذیرد، رفتار خود بازیکنان نیز بر دیگران تاثیر می گذارد، خروجی بازی وابسته به تصمیمات همه است و هیچ فردی کنترل کامل بر آنچه که اتفاق افتاد، ندارد. افراد، این وابستگی های متقابل را می دانند و ان ها را در تصمیماتشان لحاظ می کنند [۲].

۳،۴ کاربرد نظریه بازی ها در مدیریت راهبردی

در فاز برنامه ریزی، یکی از المان های مورد بحث در فرایند مدیریت راهبردی، انتخاب راهبرد می باشد. ابزارهای مختلفی جهت تعیین راهبرد سازمان همچون ماتریس QSPM، WASPA، مفهوم تئوری تصمیم گیری و ... وجود دارد. از این رو ایده اصلی پژوهش ان است تا در این بخش از فرایند مدیریت راهبردی، از نظریه بازی ها جهت تصمیم گیری در خصوص انتخاب

راهبردهای بالقوه و نهایی موجود سازمان استفاده نماید. یک سازمان با بررسی عوامل محیطی و درونی سازمان، راهبرهای بالقوه خود را شناسایی و تدوین می‌نماید. در ادامه نیز راهبردهای رقابتی سازمان در محیط مناقشه با تعیین اولویت آنها مشخص می‌شود. حال مدیریت سازمان بایستی بر اساس اطلاعات موجود یعنی راهبردهای اولویت‌بندی شده و بالقوه سازمان و راهبردهای اولویت‌بندی شده رقیبان آن در محیط مناقشه، نقطه تعادل بازی را به کمک نظریه بازی‌ها کشف نماید. منظور از نقطه تعادل در یک بازی آن است که پیش بینی می‌شود بازیگران مناقشه هر یک کدام یک از راهبردهای بالقوه خود را جهت کسب بیشترین مطلوبیت اتخاذ می‌کنند. در این هنگام نظریه بازی‌ها به تصمیم‌گیران ارشد سازمان کمک می‌نماید تا بر اساس اطلاعات ارائه‌شده، وضعیت پایدار و نقطه تعادل محیط مناقشه مشخص شود.

۳.۵ سازمان ماموریت‌محور

سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی را می‌توان سازمان‌های ماموریت‌محور دانست [۱۰]. اکثر سازمان‌های ماموریت‌محور مجبور به درآمدزایی هستند به‌طوری که در هر دوره مشخص هزینه‌ها از درآمد آن سازمان تجاوز نمی‌کند. با این حال پول و یا درآمد هدف اصلی نیست بلکه تنها از آن به‌عنوان وسیله جهت اتمام یک ماموریت و یا اقدام مشخصی استفاده می‌شود [۱۹]. در این نوع سازمان‌ها نیز بایستی بر اساس ماموریت مهم تدوین‌شده، دیگر المان‌های مدیریت راهبردی به‌صورت دقیق و حساب‌شده تهیه و تدوین گردد و در مقام عمل، با حساسیت کامل برنامه‌های عملیاتی اجرا و پایش شوند. امروزه، سازمان‌های غیرانتفاعی به‌این نتیجه رسیدند برای تحقق بخشیدن به ماموریت‌شان، احتیاج شدیدی به مدیریت دارند و از منابع انسانی باید بیشترین بهره‌برداری شود تا به بهره‌وری حداکثر برسند [۸]. این سازمان‌ها از مهمترین و موثرترین نهادهای جامعه مدنی به‌شمار می‌آیند. بر اساس اسناد سازمان ملل، ۳ معیار برای معرفی سازمان‌های غیردولتی می‌توان عنوان نمود ۱- داشتن هدف عام‌المنفعه و بدون قصد سودجویی ۲- ایجاد سازمان‌های غیردولتی بر اساس حقوق داخلی یک دولت ۳- انجام فعالیت مؤثر در بیش از یک کشور؛ منظور از سازمان ماموریت‌محور در این پژوهش، سازمان‌های غیردولتی است که فلسفه وجودی آنها را نوع ماموریت سازمان بازگو می‌کند همانند سازمان‌های نظامی و دفاعی کشور همچون ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، سازمان امنیت ملی ایران، سازمان بسیج مستضعفان و ...

۴. روش‌شناسی تحقیق

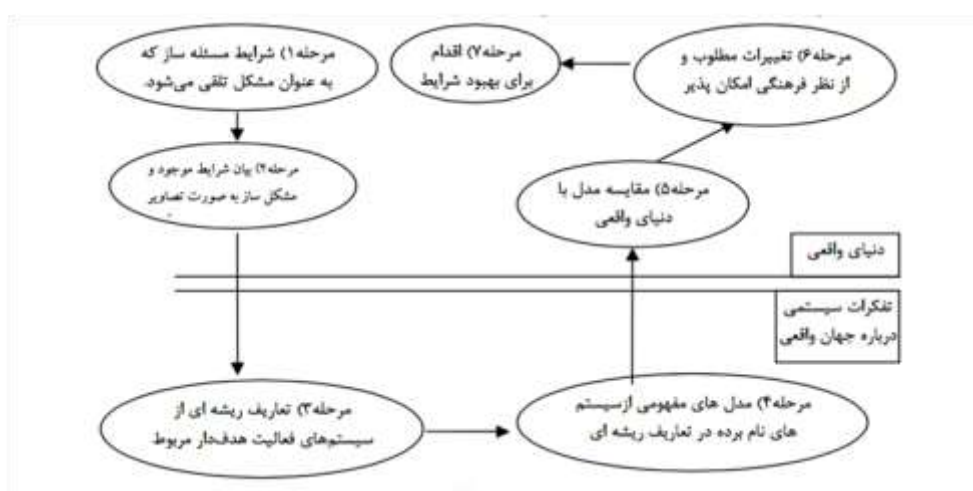
تحقیق حاضر کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد. کاربردی از این منظر که به‌دنبال یافتن مدل مناسب مدیریت راهبردی برای یک سازمان ماموریت‌محور است؛ توسعه‌ای چون در یک موقعیت ویژه و بدون قصد کاربرد کلی یافته‌ها صورت می‌پذیرد. روش این تحقیق اکتشافی است و بر اساس متدولوژی سامانه‌های نرم چک‌لند نسبت به ساختاردهی و کشف جواب مسئله می‌پردازد. از آنجا که از هر دو نوع داده‌های کیفی و کمی استفاده می‌شود، از نظر نوع، آمیخته است. به لحاظ مکانی محدود به دانشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی است و از منظر زمانی، از اواخر سال ۹۷ آغاز گردید و در پایان سال ۹۹ به پایان رسید. در این مطالعه از نظرات خبرگان حوزه مدیریت راهبردی، منابع انسانی و خبرگان سازمان‌های ماموریت‌محور استفاده شد. خبرگان مورد نظر در این تحقیق دارای مدرک حداقل فوق لیسانس و مرتبط با علوم مدیریتی و مهندسی صنایع بودند و در ارتباط با یکی از موضوعات مدیریت راهبردی، نظریه‌های سیستمی و بازی‌ها تجربه حداقل ۱۰ سال کار داشتند. برای انتخاب از روش نمونه‌گیری خبرگانی یا قضاوتی استفاده شد. چرا که افراد، دارای تجربه و خبرگی اثبات‌شده در حوزه مطالعاتی مورد نظر باشند [۲۱]. بر این اساس تعداد افراد انتخاب‌شده با ویژگی‌های مطرح‌شده در فوق جهت انجام فعالیت‌های مصاحبه و توزیع پرسشنامه، ۵۳ نفر است. روش گردآوری داده و اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش کتابخانه‌ای از ابزار فیش و در روش میدانی از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از ۳ فعالیت تلخیص داده‌ها، عرضه داده‌ها و نتیجه‌گیری و تایید استفاده شد. به‌طوری که در متدولوژی سامانه‌های نرم پس از انجام این سه فعالیت می‌توان تصویر غنی-

شده از شرایط مسئله را که یکی از مراحل انجام این متدولوژی است ارائه نمود. در رابطه با داده های کمی و به طور خاص جهت برازش و تایید مدل مدنظر از روش معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی ال اس ۲ استفاده شد.

۵. فرایند اجرای تحقیق

متدولوژی سامانه های نرم روش مؤثر و کارامدی است که به منظور پیاده سازی تحلیل های سامانه ای از آن استفاده می شود. این روش زمانی به کار می رود که اهداف سامانه به سختی تعیین می شوند، اتخاذ تصمیم معلوم نیست، سنجش عملکرد در بهترین کیفیت و یا رفتار انسان غیرمنطقی باشد. این روش راه حل های جایگزین را پیشنهاد و یک راه حل شدنی را انتخاب می کند [۵].

در این متدولوژی، گام ها و مراحل مختلفی وجود دارد که لزوماً این مراحل به ترتیب دنبال نمی شوند. مراحل در شکل ۱ قابل مشاهده است [۱۶].



شکل ۱- مدل هفت مرحله ای چکمند [۱۶]

مرحله ۱- شرایط مسئله ساختار نیافته: اطلاعات مرتبط با مسئله از منابع مختلف جمع آوری می شود. این اطلاعات شامل نوشته ها، مصاحبه ها، مشاهدات و ... است که از منابع مختلف موجود گردآوری شده است. در این راه، ساختار سازمان های رسمی و غیررسمی مورد بررسی قرار گرفته و کلیه مسائل و فرض های غالب آن سازمان شناسایی می شوند. همچنین در این چهارچوب سیاست های سازمان، نگرانی ها و ظن های پیرامون مسئله مورد بررسی قرار می گیرد [۹]. در این تحقیق مسئله ساختار نیافته از طریق مطالعه ادبیات موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، عناصر مؤثر که ایا مورد تایید خبرگان سازمان ماموریت محور می باشد یا خیر شناسایی و مشخص شد. در این گام انجام مطالعات گسترده تر در خصوص الگوهای موجود و مرتبط با مفهوم مدیریت راهبردی، کانون های موفقیت و شکست مدیریت راهبردی در سازمان ها، منظومه فکری امامین انقلاب در این حیطه، شاخص های مؤثر بر مدیریت راهبردی یک سازمان ماموریت محور شناسایی شد و جهت ارائه یک تصویر غنی از آن در مرحله بعد، این شاخص ها و عوامل مؤثر مورد تایید خبرگان سازمان های ماموریت محور قرار گرفت.

مرحله ۲- بیان شرایط مسئله ساز: شرایط مسئله به صورت یک تصویر بیان می شود. به این تصاویر در اصطلاح تصویر غنی گفته می شود. تصویر غنی، طرحی است که معمولاً با دست کشیده شده است، در آن عناصر مربوط به مسئله نشان داده می شود [۹]. در این تحقیق این تصویر به صورت دستی ترسیم شد و نمای کلی نتیجه اقدامات را نشان می دهد.

مرحله ۳- تدوین تعاریف ریشه ای سامانه: تحلیل گر از ملاحظات دنیای واقعی به سمت مدل سازی سامانه ایده آل مرتبط با مسئله منتقل می شود. در این راستا یک یا چند تعریف ریشه ای از سامانه ایده آل ارائه می گردد. تعاریف ریشه ای در واقع، دیدگاه های

ایدهال نسبت به سامانه است که در انتهای کار به عنوان خروجی ارائه می شود. به طور مشخص این تعاریف توضیح می دهند سامانه مطلوب چه کاری قرار است انجام دهد؟ دلیل وجود آن چیست؟ چه کسی آن را انجام می دهد؟ چه کسانی از وجود آن متضرر و یا منتفع خواهند شد؟ و در نهایت کدام محدودیت های محیطی فعالیت های سامانه مورد نظر را محدود و یا متوقف می کند؟ [۹]. در این خصوص تعریف ریشه ای از سامانه مدیریت راهبردی مطلوب که بر اساس نظریه بازی ها تدوین شده است، ارائه شد. در این راه از ابزار کاتوو استفاده شد در آن شش ویژگی از سامانه ایدهال و مطلوب پژوهش، شامل مواردی همچون مشتریان، مجریان، فرایند انتقال، جهان بینی، مالکان و محیط بیان گردید. در نهایت تعریف ریشه ای شامل یک پاراگراف کوتاه حاوی اطلاعات ضروری جهت تعریف سامانه ایدهال که از آن برای تدوین مدل مفهومی استفاده شد.

مرحله ۴- مدل مفهومی: مدل مفهومی به منظور شناسایی فعالیت های اصلی از طریق مجموعه ای اقدامات منطقی تحت تاثیر تعاریف ریشه ای شکل می گیرد [۱۳]. در این تحقیق مدل مفهومی از سامانه ایدهال تهیه و ارائه شد. این مدل همچون مدل های برنامه ریزی و مدیریت راهبردی موجود در ادبیات تحقیق، رابطه بین مؤلفه های تشکیل دهنده یک مدل مناسب مدیریت راهبردی سازمان را نشان می دهد. جهت برآزش مدل مدنظر از روش معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده گردید.

مرحله ۵- مقایسه مدل با دنیای واقعی: به منظور ساختاردهی مذاکرات و محتوا بخشیدن به آن ها برای بهبود شرایط موجود طراحی شده است. در این مرحله با استفاده از یک سری پرسش های منظم که در مورد هر فعالیت و هر ارتباط در مدل صورت می گیرد، مدل ها با دنیای واقعی مورد مقایسه قرار می گیرند [۱۶].

مرحله ۶- شناسایی و تعیین تغییرات مورد نیاز: این مرحله شامل تعیین سیستماتیک تغییرات مطلوبی است که از نظر فرهنگی نیز در دنیای واقعی امکان پذیر باشد [۱۶]. قسمت پنجم و ششم فرایند این تحقیق، با توجه به مدل تایید شده پیشنهاد می گردد. در طول پروژه های مختلف و در سازمان های ماموریت محور فعال در جمهوری اسلامی ایران، مدل پیشنهادی با مدل موجود در آن سازمان مقایسه و تفاوت های اصلی بین آن دو شناسایی و تحلیل شود. همچنین بر اساس تحلیل های صورت گرفته، در خصوص اقدامات مورد نیاز جهت انجام تغییرات پیشنهادی تصمیم گیری شود.

مرحله ۷ اجرا: در این مرحله تغییرات مورد لزوم تعیین شده در مرحله قبل در عمل اعمال می شوند.

۶. استخراج عوامل مؤثر بر مدل مدیریت راهبردی

جهت شناسایی عوامل مؤثر بر مدل مدیریت راهبردی در سازمان های ماموریت محور از رویکرد مطالعه ادبیات موجود بهره برده شد. در این راستا ۴۰ مقاله مرتبط با مدل های مدیریت راهبردی در سازمان های ماموریت محور همراه با بیانات مقام معظم رهبری مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. در نتیجه این اقدام بیش از ۷۰۰ شاخص مؤثر بر مدل مدیریت راهبردی شناسایی گردید؛ در این بین تعداد بسیاری از موارد هم پوشانی داشته و بایستی تجمیع می گردیدند. در واقع کار گردآوری داده تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کرد، ادامه گردآوری مورد تازه ای به دانسته های او نمی افزاید. پس از جمع آوری این عوامل، جهت دسته بندی مطلوب شاخص های مؤثر و تدوین مدل پیشنهادی پژوهش، از رویکرد داده بنیاد استفاده گردید. البته ضرورت اقتضاء می کرد که به طور مستمر عمل جمع آوری، تکمیل و اصلاح داده ها در طول تحقیق (تا نقطه اشباع) بارها و بارها تکرار شود، نکته ای که به عقیده صاحب نظران از مزایا و محاسن روش نظریه داده بنیاد است.

پس از جمع آوری داده ها، ۱۳۶ شاخص در ۴ بعد و ۱۴ مؤلفه مؤثر بر مدل مدیریت راهبردی طبقه بندی گردیدند. از سه فن کدگذاری استفاده شد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در مرحله کدگذاری باز، به هر یک از داده های جمع آوری شده، عنوان و برچسبی داده شد. در کدگذاری محوری، می بایست کدهای حاصل شده از مرحله قبلی را دسته بندی و مقایسه کردند. در واقع در این مرحله زمینه های مشترک بین مفاهیم از طریق مقایسه آن ها قابل شناسایی است که در نتیجه آن می توان مفاهیم مشابه در قالب مؤلفه های یکسان طبقه بندی کرد. حاصل این مرحله از فرایند تحقیق، شکل گیری مؤلفه ها است که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- کدگذاری محور

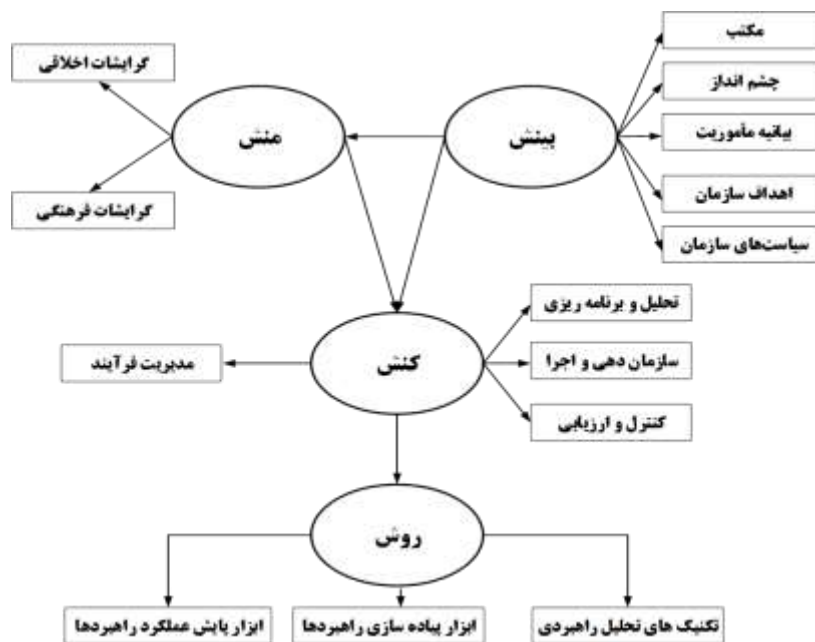
| مفاهیم | مولفه |
|---|---------------------|
| دشمن شناسی، شناخت محیط، بصیرت، دیدگاه راهبردی، ایمان انقلابی، دانش محوری، رضایت الهی، مکتبی بودن، روندگرا بودن، نتیجه گرا بودن | مکتب |
| الهام بخش، چالش برانگیز، دست یافتنی، واضح و روشن | چشم انداز |
| معنویت محوری، عدالت محوری، مراعات اسلامی، الگوهای رفتاری، هنجارهای اخلاقی، الزامات رفتاری و عملی، پاکدامنی، پارسایی، صداقت، صبر و شکیبایی، جسارت و شجاعت، عدم استفاده از شیوه ها و ابزارهای ممنوع، رعایت کامل زیردست، حذف خشونت، محبت و دوستی، انقلابی گری، ولایت مداری | گرایشات اخلاقی |
| فرهنگ کار جهادی، فرهنگ خدمت به مردم، انسجام و توازن فرهنگی، ارزش علم و علم پذیری، فرهنگ پایداری و مقاومت، بی اعتمادی راهبردی، فرهنگ خودکفایی، انتقاد پذیری، خط امام، فداکاری، میهن دوستی، وجدان کاری، غیرت ملی، احترام به ضوابط، التزام به عمل قانونی، قانون مداری، شهادت طلبی، حفظ بیت المال، قانون گرایی | گرایشات فرهنگی |
| هوشمندی، جامعیت اهداف، اهداف مصونیت بخش، واقع بینی، شفافیت اهداف، آینده نگری، تحول، سازگار با قابلیت ها، هماهنگی بین اهداف، انتخاب راهبردهای متمایزکننده و تعالی بخش | اهداف سازمان |
| هدف مند بودن، ذی نفع محور بودن، امکان پذیر بودن، شفاف بودن | بیانیه ماموریت |
| مقابله با انحرافات و فعالیت های دشمن، توجه به انتظارات ذی نفعان، ظرفیت سازی، تناسب با ویژگی های مخاطبان و اقتضائات زمان، اثربخشی | سیاست های سازمان |
| انعطاف پذیری، تحلیل تهدیدات، فرصت ها، ضعف و قوت های سازمان ابتکار، ترکیب موزون اهداف، ابزار و فرایندها، ارائه نقشه راه شامل تدوین، اجرا، کنترل، برنامه ریزی بر مبنای یک ماهیت علمی و بومی، قدرت دانشی قدرت اطلاعاتی، هم جهت بودن برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت، راهبرد متناسب با ماموریت، هم جهت بودن برنامه ها با چشم انداز، وضوح راهبرد تدوین شده، تناسب راهبرد با منابع، تطابق راهبرد با ارزش ها، تناسب راهبرد با قابلیت های سازمانی، زمان بندی اجرا، تشخیص درست راهبرد، ارزیابی و اولویت بندی راه حل ها بر اساس خرد جمعی، تحلیل موانع موجود در اجرا، تحلیل علی و معلولی و ریشه یابی مشکلات، تحلیل نیازهای جاری و اتی ذی نفعان، حفظ یکپارچگی در برنامه ها | تحلیل و برنامه ریزی |
| ساختار منطبق با نیاز (متمرکز یا غیر متمرکز، وظیفه گرا یا فرایندگرا، ارگانیک یا مکانیک)، ایجاد دفاتر هماهنگی، حذف نظامات زائد اداری، سازمان دهی پویا و فعال، ایجاد ارتباط مستحکم بین فرماندهی و بدنه سازمان، نظم سازمانی، ایجاد شفافیت در فرایندهای سازمانی، حفظ یکپارچگی مابین دستگاه های اداری، تعیین مسئولیت اشخاص در اجرا، تنظیم تعاملات و ارتباطات بین واحدهای سازمانی، انسجام ذهنی و سازمان دهی فکری، هم افزایی در اجرا، فناوری های نوین، کار گروهی | سازمان دهی و اجرا |
| پایش شاخص های عملکردی، پایش بر مبنای ماهیت علمی و بومی، حفظ پویایی و استمرار در فرایند ارزیابی، یادگیری، ارتباط با ذی نفعان، اندازه گیری نقاط استراتژیک، بررسی استانه های استراتژیک، کشف و اصلاح انحراف، جلوگیری از انحرافات مجدد، تاکید بر خودکنترلی، ارزیابی میزان سازگاری اهداف و برنامه ها در اجرا | کنترل و ارزیابی |
| حمایت مدیریت در اجرا، قابلیت های مدیریت در اجرا، رهبری تغییر و تحول در سازمان، مدیریت کارآمد کارکنان، آگاهی و هوشمندی کادر مدیریت، پیگیری مدبرانه امور، مدیریت چند بعدی، بکارگیری متخصصین انتقال راهبرد به کارکنان سطوح میانی و عملیاتی، جلوگیری از موازی کاری و هرج و مرج، مدیریت منابع و سیستم ها، ارتباط مؤثر با ذی نفعان، قابلیت سازی در فناوری و نیروی انسانی، اقلان سازی، شایسته سالاری، همسان سازی نیروها | مدیریت فرایند |
| ابزارهای تحلیلی همچون ماتریس های IFE-CPM –EFE-BCG-SWOT و ...، نظریه بازی ها (به عنوان ابزار اولویت بندی و تصمیم گیری) | تکنیک های تحلیل |
| ابزار اجرا (سخت افزاری و نرم افزاری) | ابزار پیاده سازی |
| بهره گیری از شیوه ها و نظامات کنترل تخصصی | ابزار پایش عملکرد |

در گام سوم کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در این مرحله، با توجه به مراحل قبلی، به بررسی ارتباط مفاهیم و مولفه‌ها پرداخته می‌شود و در یک دسته‌بندی کلی‌تر، داده‌های سازماندهی شده در قالب مؤلفه‌های گوناگون و در ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مولفه‌های مشترک شناسایی می‌گردند و با توجه به اشتراکات آن‌ها در دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری سامان‌دهی می‌شوند. با این حال، در این مطالعه، تعداد ۴ بعد از مرحله استخراج گردید که در جدول ۳ مشخص شده‌اند.

جدول ۳- کدگذاری انتخابی

| ابعاد | مولفه‌ها |
|-------|--|
| بینش | مکتب، چشم انداز، اهداف سازمان، بیانیه مأموریت، سیاست‌های سازمان |
| منش | گرایش‌های اخلاقی، گرایش‌های فرهنگی |
| کنش | تحلیل و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرا، کنترل و ارزیابی، مدیریت فرآیند |
| روش | تکنیک‌های تحلیل راهبردی، ابزارهای پیاده‌سازی راهبردها، بهره‌گیری از شیوه‌ها و نظامات کنترل تخصصی |

منظور از بینش عبارت است از نوع برداشت، طرز تفکر و تکیه گاه فکری که به آن جهان‌بینی نیز گفته می‌شود و به مسئله شناخت مربوط می‌شود. همچنین در دستگاه ادراک انسان، علم و شناخت را دخیل می‌دانند که از آن تعبیر به بینش می‌نمایند. منش عبارت است از اخلاق و می‌توان آن را در دستگاه اراده انسان، گرایش، رغبت و یا انگیزش معرفی نمود. کنش ترکیبی از بینش و منش معرفی شده‌است که در عمل منجر به رفتار می‌گردد. به عبارتی شناخت یا بینش به تنهایی نمی‌تواند باعث بروز کنش و رفتاری گردد همان‌طور که این مهم با استفاده تنها از عامل منش میسر نیست. در واقع کنش معرف اقدامات فرد بر اساس بینش و منش او است. روش به معنای ابزاری است که فرد در کنش به آن‌ها نیاز دارد و بدون بهره‌گیری از آن، عمل و انجام اقدام مورد نظر میسر نیست. شکل ۲ مدل طراحی شده تحقیق را بر مبنای مفاهیم فوق نمایش می‌دهد.



شکل ۲- مدل مفهومی

۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به مدل مفهومی، با استفاده از نظر خبرگان حوزه مدیریت راهبردی و با به‌کارگیری ابزار پرسشنامه، برازش مدل پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (حداقل مربعات جزئی) صورت می‌پذیرد.

۷.۱ روایی و پایایی

به منظور استانداردسازی پرسشنامه و بررسی میزان روایی محتوایی و پایایی آن به ترتیب، از شاخص های نسبت روایی محتوایی^۵ یا همان لاوشه^۶ و الفای کرونباخ استفاده گردید. جهت محاسبه شاخص لاوشه از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون مورد نظر استفاده شد. ۱۲ پرسشنامه جهت انجام این مهم بین خبرگان حوزه مدیریت راهبردی توزیع گردید و از این تعداد ۹ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری شد. میزان سنجش سازگاری بیرونی ۰/۲۵ محاسبه گردید؛ مقدار بین ۰/۲ و ۰/۳ بوده و نشان دهنده آن است که سؤالات پرسشنامه برای حدود ۷۰ الی ۸۰ درصد خبرگان مفهوم بوده است. برای سنجش سازگاری درونی بررسی انجام شده از ۱۵۴ سوال تدوین شده ۳۲ سوال از آزمون حذف گردید. جهت بررسی پایایی پرسشنامه، ضریب الفای کرونباخ کل سازه و سازه ها در نرم افزار محاسبه گردید و عدد محاسبه شده بیشتر ۰/۷ گزارش گردید.

۷.۲ تحلیل توصیفی داده ها

جدول ۴ اماره های توصیفی متغیرهای تحقیق از دیدگاه پاسخگویان با توجه به ضرایب چولگی و کشیدگی فرض نرمال بودن داده ها برای این شاخص ها تایید می شود.

جدول ۴- اماره های توصیفی متغیرهای تحقیق از دیدگاه پاسخگویان

| شماره سوال | مؤلفه ها | تعداد | کمترین مقدار | بیشترین مقدار | میانگین | انحراف معیار | چولگی | کشیدگی |
|------------|--------------------------|-------|--------------|---------------|---------|--------------|-------|--------|
| ۱ | بینش | ۵۳ | ۶ | ۷ | ۶/۴۴ | ۰/۵۰ | ۰/۲۳ | -۲/۰۲۳ |
| ۵ | مکتب | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۴/۸۸ | ۱/۱۴ | -۰/۰۱ | -۰/۳۷ |
| ۶ | چشم انداز | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۳/۵۶ | ۰/۹۳ | ۱/۸۸ | ۳/۴۴ |
| ۷ | بیانیه ماموریت | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۴/۵۴ | ۱/۲۸ | ۰/۲۹ | -۰/۹۹ |
| ۸ | اهداف سازمان | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۴/۱۹ | ۱/۳۳ | ۰/۸۱ | -۰/۴۴ |
| ۹ | سیاست های سازمان | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۴/۲۵ | ۱/۱۷ | ۰/۸۳ | ۰/۱۵ |
| ۲ | منش | ۵۳ | ۵ | ۷ | ۶/۱۸ | ۰/۷۳ | -۰/۰۳ | -۱/۰۴ |
| ۱۰ | گرایشات اخلاقی | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۳/۹ | ۱/۲۴ | ۱/۴۹ | ۱/۳۵ |
| ۱۱ | گرایشات فرهنگی | ۵۳ | ۳ | ۷ | ۳/۳۶ | ۰/۸۵ | ۲/۶۵ | ۷/۰۲ |
| ۳ | کنش | ۵۳ | ۶ | ۷ | ۶/۰۶ | ۰/۲۳ | ۳/۹۹ | ۱۴/۴۷ |
| ۱۲ | تحلیل و برنامه ریزی | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۵/۰۹ | ۱/۱۸ | ۰/۵۴ | -۱/۲۷ |
| ۱۳ | سازمان دهی و اجرا | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۵/۲۸ | ۱/۱۶ | ۰/۳۲ | -۱/۳۷ |
| ۱۴ | کنترل و ارزیابی | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۴/۶۸ | ۰/۹۹ | ۱/۳۰ | ۰/۴۹ |
| ۱۵ | مدیریت فرایند | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۴/۸۱ | ۱/۱۸ | ۱/۱۲ | -۰/۴۰ |
| ۴ | روش | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۵/۹۳ | ۰/۸۲ | -۰/۲۸ | -۰/۵۵ |
| ۱۶ | تکنیک های تحلیل راهبرد | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۴/۴۹ | ۰/۸۹ | ۱/۷۳ | ۱/۸۸ |
| ۱۷ | ابزار پیاده سازی راهبرد | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۴/۳۴ | ۰/۸۵ | ۲/۵۵ | ۵/۳۳ |
| ۱۸ | ابزار پایش عملکرد راهبرد | ۵۳ | ۴ | ۷ | ۴/۳۰۲ | ۰/۷۹۹ | ۲/۶۹ | ۶/۱۹ |

^۵Content Validity Ratio^۶Lawshe

۷,۳ مدل سازی معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده^۷ و متغیرهای مکنون^۸ می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرازمایشی و آزمایشی آزمود. تجزیه و تحلیل بر مبنای مدل سازی معادلات ساختاری، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده‌ای پیچیده است. این نوع مدل سازی به دو فاز کلی تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر تقسیم‌بندی می‌شود. در قسمت تحلیل عاملی تأییدی یا مدل اندازه‌گیری، ارتباط معرف‌ها یا همان سوالات پرسشنامه با سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و در قسمت تحلیل مسیر یا مدل ساختاری، ارتباط عامل‌های مورد بررسی با یکدیگر جهت آزمون فرضیات مورد توجه هستند که در جدول ۵ نتایج قابل مشاهده است.

جدول ۵- بررسی روایی و پایایی مربوط به مدل تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

| مولفه | نام مسیر | بار عاملی | T-Value | الفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE | مولفه | نام مسیر | بار عاملی | T-Value | الفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE |
|-------------------|-------------|-----------|---------|------------------|------------------|-------|---------------------|-------------|-----------|---------|------------------|------------------|-------|
| مکتب | Q19 | ۰/۸۲ | ۹/۸۸ | ۰/۹۵۷ | ۰/۹۶۳ | ۰/۶۲۷ | تحلیل و برنامه ریزی | Q70 | ۰/۶۸ | ۸/۹۲ | ۰/۸۸۵ | ۰/۹۱۳ | ۰/۵۵۵ |
| | Q20 | ۰/۴۷ | ۳/۵۹ | | | | | Q71 | ۰/۸۵ | ۲۰/۳۴ | | | |
| | Q21 | ۰/۸۱ | ۷/۴۸ | | | | | Q72 | ۰/۹۳ | ۲۲/۳۲ | | | |
| | Q22 | ۰/۹۲ | ۳۶/۹۷ | | | | | Q73 | ۰/۶۹ | ۷/۰۱ | | | |
| | Q23 | ۰/۴۳ | ۳/۶۳ | | | | | Q74 | ۰/۷۴ | ۱۴/۳۱ | | | |
| | Q24 | ۰/۸۴ | ۱۱/۳۲ | | | | | Q75 | ۰/۹۷ | ۱۱۴/۵۵ | | | |
| | Q25 | ۰/۷۴ | ۷/۹۶ | | | | | Q76 | ۰/۶۷ | ۶/۴۴ | | | |
| | Q26 | ۰/۹۶ | ۷۳/۸۱ | | | | | Q77 | ۰/۹۴ | ۳۳/۵ | | | |
| | Q27 | ۰/۴۸ | ۴/۰۴ | | | | | Q78 | ۰/۵۵ | ۴/۶۰ | | | |
| | چشم انداز | Q28 | ۰/۸۸ | | | | | ۸/۳۹ | ۰/۷۳۲ | ۰/۸۳۴ | | | |
| Q29 | | ۰/۶۸ | ۵/۷۸ | Q80 | ۰/۹۱ | ۲۲/۹۳ | | | | | | | |
| Q30 | | ۰/۶۲ | ۴/۳۶ | Q81 | ۰/۳۹ | ۳/۴۸ | | | | | | | |
| Q31 | | ۰/۷۹ | ۵/۹۳ | Q82 | ۰/۸۷ | ۱۵/۰۳ | | | | | | | |
| بیانیه ماموریت | Q32 | ۰/۸۹ | ۸/۹۹ | ۰/۸۳۲ | ۰/۸۹۹ | ۰/۷۴۸ | تحلیل و برنامه ریزی | Q83 | ۰/۶۸ | ۸/۸۰ | ۰/۸۸۵ | ۰/۹۱۳ | ۰/۵۵۵ |
| | Q33 | ۰/۸۲ | ۵/۸۵ | | | | | Q84 | ۰/۹۵ | ۷۱/۴۶ | | | |
| | Q34 | ۰/۸۸ | ۱۱/۳۳ | | | | | Q86 | ۰/۷۹ | ۱۵/۲۹ | | | |
| اهداف سازمان | Q35 | ۰/۹۵ | ۳۰/۲۳ | ۰/۹۱۹ | ۰/۹۳۹ | ۰/۷۲۳ | سازمان دهی و اجرا | Q87 | ۰/۷۵ | ۳۱/۹۹ | ۰/۸۸۵ | ۰/۹۱۳ | ۰/۵۵۵ |
| | Q36 | ۰/۶۴ | ۴/۱۳ | | | | | Q88 | ۰/۷۰ | ۱۰/۸۷ | | | |
| | Q37 | ۰/۸۶ | ۱۵/۶۸ | | | | | Q89 | ۰/۸۳ | ۳۲/۸۶ | | | |
| | Q38 | ۰/۹۲ | ۱۲/۸۴ | | | | | Q90 | ۰/۹۳ | ۵۵/۷۹ | | | |
| | Q39 | ۰/۷۸ | ۷/۴۳ | | | | | Q91 | ۰/۸۹ | ۴۲/۵۵ | | | |
| | Q40 | ۰/۹۱ | ۲۱/۶۴ | | | | | Q92 | ۰/۶۷ | ۱۰/۵۵ | | | |
| سیاست سازمان | Q41 | ۰/۷۳ | ۵/۷۷ | ۰/۷۴۳ | ۰/۸۳۶ | ۰/۶۳ | سازمان دهی و اجرا | Q93 | ۰/۸۶ | ۳۴/۵۲ | ۰/۸۸۵ | ۰/۹۱۳ | ۰/۵۵۵ |
| | Q42 | ۰/۸ | ۹/۹۲ | | | | | Q94 | ۰/۸۶ | ۲۸/۱۹ | | | |
| | Q43 | ۰/۸۵ | ۱۷/-۷۰ | | | | | Q95 | ۰/۶۸ | ۹/۴۴ | | | |

^۷Observed variables^۸Latent Variables

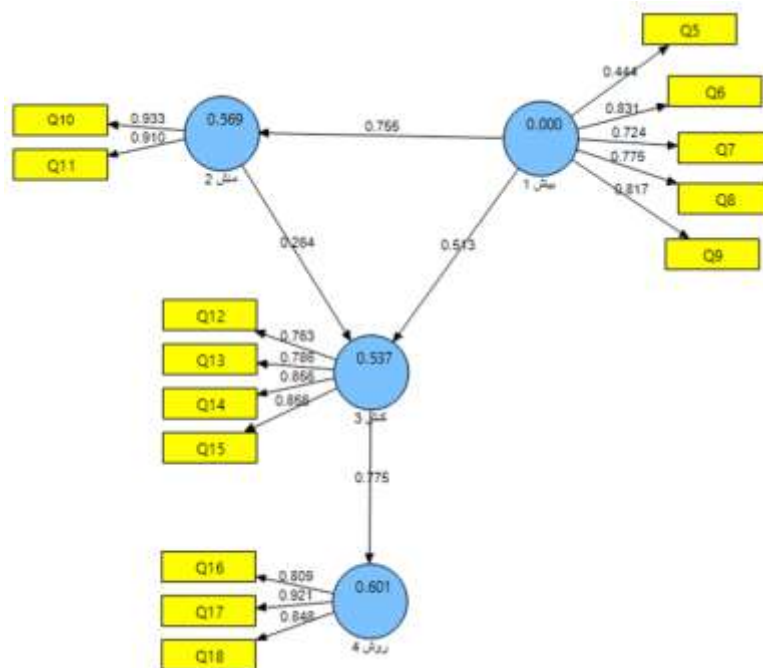
| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------|------|--------------|--|--|--|--|--------|------|-----|--|
| | | | ۴/۷۴ | ۰/۶۳ | Q96 | | | | | ۷/۷۳ | ۰/۶۳ | Q44 | |
| | | | ۱۴/۲۷ | ۰/۸۲ | Q97 | | | | | ۳۴/۵۱ | ۰/۸۸ | Q45 | |
| | | | ۷/۲۱ | ۰/۹۱ | Q98 | | | | | ۹۰/۹۸ | ۰/۹۶ | Q46 | |
| | | | ۶/۶۶ | ۰/۹ | Q99 | | | | | ۱۵/۹۷ | ۰/۸۲ | Q47 | |
| | | | ۴/۴۲ | ۰/۶۸ | Q100 | | | | | ۱۳/۹۱ | ۰/۷۷ | Q48 | |
| | | | ۴/۶۸ | ۰/۷۸ | Q101 | | | | | ۲۲۷/۷ | ۰/۹۸ | Q49 | |
| | | | ۵/۱۹ | ۰/۵۹ | Q102 | | | | | ۱۵/۴۳ | ۰/۷۹ | Q50 | |
| | | | ۱۱/۷۴ | ۰/۶۷ | Q103 | | | | | ۳۲/۸۹ | ۰/۹۴ | Q51 | |
| | | | ۶/۹۳ | ۰/۸۹ | Q104 | | | | | ۱۲/۳۵ | ۰/۷۲ | Q52 | |
| | | | ۱۲۳/۹ | ۰/۹۶ | Q105 | | | | | ۲۳/۸۷ | ۰/۸۳ | Q53 | |
| | | | ۶/۳۷ | ۰/۸۰ | Q106 | | | | | ۴۱/۲۲ | ۰/۹۴ | Q54 | |
| | | | ۱۲۳/۹ | ۰/۹۶ | Q107 | | | | | ۲۲۷/۷۳ | ۰/۹۸ | Q55 | |
| | | | ۱۹/۴۴ | ۰/۸۰ | Q108 | | | | | ۳/۲۹ | ۰/۴۸ | Q57 | |
| | | | ۲۵/۸۰ | ۰/۸۲ | Q109 | | | | | ۴۱/۶۴ | ۰/۸۹ | Q58 | |
| | | | ۵/۷۵ | ۰/۵۹ | Q110 | | | | | ۳۶/۹۴ | ۰/۹۱ | Q59 | |
| | | | ۷/۹۹ | ۰/۶۵ | Q111 | | | | | ۲۴/۵۹ | ۰/۸۷ | Q60 | |
| | | | ۱۲۳/۹۹ | ۰/۹۵ | Q112 | | | | | ۱۵/۳۶ | ۰/۷۵ | Q61 | |
| | | | ۶/۵۸ | ۰/۵۷ | Q113 | | | | | ۶/۹۶ | ۰/۷۱ | Q62 | |
| | | | ۲۳/۹۲ | ۰/۸۷ | Q114 | | | | | ۶/۶۱ | ۰/۶۱ | Q63 | |
| | | | ۱۲۳/۹ | ۰/۹۶ | Q115 | | | | | ۹/۲۰ | ۰/۷۹ | Q64 | |
| | | | ۱۲/۳۴ | ۰/۷۳ | Q116 | | | | | ۸/۳۹ | ۰/۶۶ | Q65 | |
| | | | ۱۱/۳۹ | ۰/۷۱ | Q117 | | | | | ۱۸/۷۷ | ۰/۸۶ | Q66 | |
| | | | ۱۲۳/۹ | ۰/۹۶ | Q118 | | | | | ۵/۴۶ | ۰/۵۲ | Q67 | |
| | | | ۲۷۹/۸۸ | ۰/۹۸ | Q119 Q120 | | | | | ۱۲/۹۲ | ۰/۸۱ | Q68 | |
| | | | - | ۱ | Q121 Q122 | | | | | ۲۳/۹۵ | ۰/۴۹ | Q69 | |

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود:

۱- گویه ۵۶ با عنوان "فرهنگ خدمت به مردم" کمتر از ۰/۴ (۰/۳۳۴) داشت که از روند محاسبات کنار گذاشته شد. حذف این گویه به این معنا بود که خبرگان عقیده داشتند، این شاخص از بعد گرایشات فرهنگی در شاخص هایی همچون خط امام و یا انقلابی گری مستتر می باشد. بحث فرهنگ خدمت به مردم بسیاری در کلام امامین انقلاب تکرار شده و مهم تلقی می گردد و این موضوع بایستی در سازمان های جمهوری اسلامی ایران و در بین کارکنان آن ها جاری گردد.

۲- گویه شماره ۸۵ با عنوان "تحلیل علی و معلولی و ریشه یابی مشکلات" بار عاملی کمتر از ۰/۴ (۰/۳۵۱) داشت که از روند محاسبات کنار گذاشته شد. چرا که طبق نظر خبرگان این شاخص نیز در گویه تحلیل موانع موجود در اجرا مستتر می باشد.

۳- سایر ضرایب استاندارد مرتبط با ابعاد متغیر ها، بالاتر از ۰/۴ است. بنابراین این مدل اندازه گیری از پایایی کافی در زمینه گویه های متغیر پنهان بینش برخوردار است. مقادیر T-Value پارامترهای روایی مرتبط با مدل ساختاری معرفی می شوند. تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶) می باشد و معنی دار بوده در نتیجه ابزار تحقیق از روایی مناسب برخوردار است. همچنین معیارهای الفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی عامل های مرتبط با متغیر بینش در همه عامل ها مناسب می باشد و این مهم حکایت از پایایی و روایی مناسب مدل را دارد.



شکل ۳- مدل معادلات ساختاری تحقیق - ضرایب استاندارد شده

جدول ۶- عناصر و نشانگرهای تعیین کننده متغیرهای پژوهش به همراه مقادیر مربوط به معیارهای برازش مدل اندازه گیری

| نام مسیر | بارعاملی | T-Value | الفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE |
|---|----------|---------|---------------|---------------|-------|
| (مکتب) <- Q5 بینش | ۰/۴۴ | ۵/۸۱ | ۰/۷۷۸ | ۰/۸۴۷ | ۰/۵۳۶ |
| (چشم انداز) <- Q6 بینش | ۰/۸۳ | ۲۶/۳۹ | | | |
| (بیانیه ماموریت) <- Q7 بینش | ۰/۷۲ | ۱۶/۱۱ | | | |
| (اهداف سازمان) <- Q8 بینش | ۰/۷۷ | ۱۴/۴۵ | | | |
| (سیاست های سازمان) <- Q9 بینش | ۰/۸۲ | ۲۶/۱۵ | | | |
| (گرایشات اخلاقی) <- Q10 منش | ۰/۹۳ | ۸۶/۸۷ | ۰/۸۲۳ | ۰/۹۱۸ | ۰/۸۴۹ |
| (گرایشات فرهنگی) <- Q11 منش | ۰/۹۱ | ۳۲/۹۳ | | | |
| (تحلیل و برنامه ریزی) <- Q12 کنش | ۰/۷۶ | ۱۷/۲۰ | ۰/۸۳۳ | ۰/۸۸۸ | ۰/۶۶۶ |
| (سازماندهی و اجرا) <- Q13 کنش | ۰/۶۹ | ۲۳/۸۸ | | | |
| (کنترل و ارزیابی) <- Q14 کنش | ۰/۸۶ | ۳۰/۶۴ | | | |
| (مدیریت فرایند) <- Q15 کنش | ۰/۸۶ | ۲۹/۵۳ | | | |
| (تکنیک های تحلیل راهبردی) <- Q16 روش | ۰/۸۱ | ۱۵/۰۶ | ۰/۸۲۳ | ۰/۸۹۵ | ۰/۷۴۱ |
| (ابزار پیاده سازی راهبردها) <- Q17 روش | ۰/۹۲ | ۳۸/۶۷ | | | |
| (ابزار پایش عملکرد راهبردها) <- Q18 روش | ۰/۸۵ | ۱۹/۵۸ | | | |

در شکل ۳ و جدول ذیل ضرایب بارهای عاملی مربوط به متغیرهای تحقیق از ۰/۴ بیشتر می باشد. همچنین با توجه به اینکه مقدار مناسب برای الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۶ و برای شاخص میانگین واریانس استخراج شده مقدار ۰/۵ می باشد، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی تحقیق را تایید ساخت.

معیار مهم دیگری که با روایی واگرا^۱ مشخص می گردد، میزان رابطه یک عامل با سوالاتش در مقایسه با رابطه آن عامل با سایر عامل هاست، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک عامل در مدل تعامل بیشتری با سوالات خود دارد تا با عامل های دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر عامل بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن عامل و عامل های دیگر در مدل باشد. فورنل و لارکر^۲ برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می دهند که این ماتریس مشابه ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها است با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده مربوط به هر یک از ۴ عامل می باشد. همان گونه که در جدول ۷ مشاهده می شود مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده هر عامل از مقدار همبستگی دو عامل بیشتر است که این امر حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه ها و برازش خوب مدل های اندازه گیری است.

جدول ۷- ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل لارکر

| نام متغیر | بینش | منش | کنش | روش |
|-----------|------|------|------|------|
| بینش | ۰/۷۳ | | | |
| منش | ۰/۶۵ | ۰/۹۲ | | |
| کنش | ۰/۷۱ | ۰/۶۵ | ۰/۸۲ | |
| روش | ۰/۶۳ | ۰/۷۳ | ۰/۷۷ | ۰/۸۶ |

جدول ۸ پارامترهای کیفیت مدل ساختاری را با توضیح موارد زیر نشان می دهد:

۱- مقدار R^2 برای همه عامل های وابسته مدل در حد متوسط و قوی قرار دارد (مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک هایی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می شود) و با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری، تایید می شود.

۲- در صورتی که مقدار شاخص بررسی اعتبار اشتراک^۱ (CVC) و شاخص بررسی اعتبار حشو^۲ (CVR) در مورد یکی از عامل های درون زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی عامل یا عامل های برون زای مربوط به آن دارد. همان طور که در جدول ذیل مشاهده می شود، این معیارها برای همه عوامل درون زا متوسط و قوی می باشد؛ این مهم نشان می دهد، عامل های برون زا (مستقل) در پیش بینی عامل های وابسته مناسب هستند و برازش مناسب مدل ساختاری را بار دیگر تایید می سازد.

۳- جهت برازش کلی از شاخص GOF ^۳ استفاده می گردد برای این معیار سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. مقدار این معیار برابر با ۰/۶۳۰ محاسبه شده است که این مهم نشان از برازش مناسب مدل می باشد.

^۱Discriminant Validity

^۲Fornel and Larcker

^۳Cross Validated Communality

^۴Cross Validated Redundancy

^۵Goodness of Fit

جدول ۸- اثرات بر متغیرهای درونزا و مقادیر کیفیت مدل ساختاری

| نام مسیر | ضرایب مسیر (β) | خطای معیار | T-Value | ضریب تعیین (R^2) | (Q ²) CV Red | CV Com |
|------------|------------------------|------------|---------|----------------------|--------------------------|--------|
| منش | - | - | - | ۰/۵۷ | ۰/۴۵ | ۰/۴۸ |
| بینش ← منش | ۰/۷۵ | ۰/۰۵۱ | ۱۴/۹۲ | | | |
| کنش | - | - | - | ۰/۵۳ | ۰/۳۵ | ۰/۴۴ |
| بینش ← کنش | ۰/۵۱ | ۰/۰۸ | ۵/۹۲ | | | |
| منش ← کنش | ۰/۲۶ | ۰/۰۹ | ۲/۹۷ | | | |
| روش | - | - | - | ۰/۶۰ | ۰/۴۱ | ۰/۴۵ |
| کنش ← روش | ۰/۷۷ | ۰/۰۳۱ | ۲۵/۴۰ | | | |

۸. نتیجه گیری

در دوران کنونی با توجه به پیچیدگی شرایط محیطی و تغییرات انی اهداف، سیاست ها و راهبردهای سازمان ها، اهمیت بحث مدیریت راهبردی پیش از پیش در سازمان ها و در سطوح مختلف مخصوصا سطوح ملی بسیار پررنگ می باشد. مدیریت راهبردی به سازمان کمک می کند تا نسبت به هماهنگ سازی تصمیمات و فعالیت های گوناگون مرتبط اهداف سازمان اقدام نماید و با بررسی محیطی و شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی پیرامون خود؛ این نوع اطلاعات را در تصمیم گیری های کلان و خرد سازمان لحاظ نماید. در این پژوهش سعی شد با بررسی مفهوم مدیریت راهبردی و شناخت عوامل مؤثر بر آن و همچنین بر اساس نیازهای سازمان های ماموریت محور در سطوح کلان به این مفهوم، مدلی به منظور کاربست در این نوع سازمان ها ارائه گردد. همچنین در طی این پژوهش، نقش نظریه بازی ها جهت کاربست آن در مدل مدیریت راهبردی تشریح گردید. نتیجه این اقدام منجر به معرفی مدل گراف به عنوان ابزار و روش تحلیل راهبردی جهت تصمیم سازی راهبردی برای مدیریت کلان سازمان متبوع گردید. در خصوص پاسخ به سوال اصلی تحقیق بیان می شود، بر اساس نتایج مطالعات صورت گرفته و با استفاده از نظرات خبرگان این حوزه، مدل مدیریت راهبردی شامل ۴ متغیر اصلی به نام های بینش، منش، کنش و روش می گردد. متغیر بینش بر ۲ متغیر منش و کنش و متغیر منش بر متغیر کنش تاثیرگذار خواهد بود. همچنین متغیر کنش مؤثر بر متغیر روش گزارش شده است. منظور از متغیر بینش، عواملی است که در آن نسبت به جهان بینی و طرز تفکر سازمان و نوع برداشت و شناخت آن از مسائل پیرامون محیط سازمان پرداخته می شود. در این بعد می توان از ارکان جهت ساز مدل های مدیریت راهبردی از جمله مکتب، چشم انداز، بیانیه ماموریت، اهداف و سیاست های سازمان استفاده نمود. در متغیر منش، مسائلی همچون اخلاق، انگیزش و رغبت های سازمانی مورد بحث و گفت و گو قرار خواهد گرفت که این مهم به صورت مستقیم از نوع و طرز تفکر و جهان بینی سازمان تاثیر خواهد پذیرفت. متغیر بینش مستقیم بر این بعد از مدل تاثیرگذار است. متغیر کنش در عمل منجر به عمل و رفتار می گردد. بخشی از رفتار سازمان متأثر از بینش و بخش دیگر متأثر از منش سازمان خواهد بود. سه اقدام اصلی تدوین (تحلیل و برنامه ریزی)، اجرا (سازمان دهی و اجرا) و کنترل و ارزیابی به عنوان اقدامات اجرایی مدل و بر اساس بینش و منش سازمان معرفی می گردند. روش، ابزار مورد نیاز جهت پیاده سازی فرایند مدیریت راهبردی را تسهیل می سازد. این بعد از مدل، مؤثر از بعد کنش بوده و بر اساس نیازهای ابزاری بعد کنش، برای سه مرحله تحلیل و برنامه ریزی، پیاده سازی و اجرا و نظام های کنترل تخصصی، تکنیک ها و ابزارهای مناسب هر بخش را پیشنهاد می دهد. در این بعد، نقش نظریه بازی ها به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان ماموریت محور جهت اتخاذ تصمیمات راهبردی و برنامه ریزی منابع مورد نیاز جهت اجرای آن ها معرفی می گردد. جهت بررسی روایی و پایایی مدل پیشنهاد شده با

به کارگیری ابزار پرسشنامه از نظرات خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت راهبردی استفاده گردید. در این راستا پس از ارائه تحلیل های بخش امار توصیفی از نظرات پاسخ گویان، نسبت به تحلیل امار استنباطی و به طور مشخص با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری اقدام شد.

منابع

۱. اربابی، زهرا. (۱۳۹۵). تدوین مدل مدیریت راهبردی در شهرداری ها با استراتژی اقتصاد مقاومتی (مطالعه موردی شهرداری تهران). پژوهشگاه مهندسی بحران های طبیعی شاخص پروژه - پژوهشکده مدیریت اصفهان.
۲. اسکندری، فاطمه؛ شاهی، سکینه؛ پارسا، عبدالله. (۱۳۹۲). تئوری بازی ها و کاربرد آن در تصمیم گیری مدیران. کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها.
۳. اقا زاده، هاشم؛ ابوالملوکی، حسن. (۱۳۹۷). آسیب شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی). فصلنامه مدیریت دولتی، دوره دهم (شماره ۲)، ۲۲۷-۲۵۰.
۴. امیران، حیدر؛ کریمی، نیکی. (۱۳۸۴). بسته آموزشی و خودآموز برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات کیفیت بهره وری آسیا.
۵. بهرامی، ارش. (۱۳۸۲). روش شناسی و استراتژی سامانه های نرم. فصلنامه مدیریت فردا، ۲.
۶. حاجی پور، بهمن؛ ناجی، ماجد. (۱۳۹۰). گونه شناسی شکل گیری استراتژی در سازمان های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی، ۹۹-۱۲۴.
۷. خاتمی، بهزاد؛ مهدی زاده، هدایت. (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل های برنامه ریزی استراتژیک و ارائه یک چارچوب جدید برنامه ریزی. مدیریت فردا، ۷ (۱۹)، ۵۳-۳۴.
۸. دروکر، پیتر. (۱۳۹۶). مدیریت و پنج سوال مهم درباره سازمان. تهران: انتشارات نسل نواندیش.
۹. رضایی، غزال؛ فرهادی محلی، علی. (۱۳۹۳). متدولوژی سیستم های نرم (SSM) و فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) در نگهداشت منابع انسانی (مطالعه موردی: صنایع خودرو سازی)، کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران.
۱۰. شیخ زاده، رجبعلی؛ بهرام زاده، محمد مهدی. (۱۳۸۷). نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار. ماهنامه ی مشاور مدیریت، انجمن مشاوران مدیریت ایران، سال ۱.
۱۱. صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک کاربردی (راهبری قدم به قدم) نظام، حوزه ها، سازمان ها و بنگاه های جمهوری اسلامی ایران. تهران: انتشارات توانگران.
۱۲. فروزنده، لطف الله. (۱۳۷۸). مروری بر مدل های برنامه ریزی استراتژیک. دانش مدیریت، ۹۷-۱۱۱.
۱۳. قاسمی، احمد رضا؛ بهرنگ، کیان دخت. (۱۳۹۷). ارائه ی رویکردی یکپارچه برای مدیریت کیفیت جامع با استفاده از روش شناسی سیستم های نرم (مورد مطالعه یک شرکت صنایع غذایی). مهندسی و مدیریت کیفیت، ۱۱۶-۱۳۲.
۱۴. کوین جیمز، براین؛ مینتزرگ، هنری؛ جیمز، رابرت ام. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی: فرایند راهبرد، چاپ سوم، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و برنامه ریزی تحقیق مدیریت و برنامه.

۱۵. علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج. (۱۳۹۰). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: تولید دانش.
۱۶. مهرگان، محمدرضا؛ حسین زاده، مهناز. (۱۳۸۷). به کارگیری متدولوژی سیستم های نرم (SSM) به منظور برنامه ریزی درسی دانشگاهی. فصلنامه بصیرت، تابستان و پاییز، صص ۵۱-۸۵.
۱۷. مینتزبرگ، هنری؛ الستراند، بروس؛ ژوزف، لمپل. (۱۳۸۸). جنگل استراتژی (کارافرینی در قالب یک مکتب). تهران: جاجرمی.
۱۸. ناظمی، مهدی؛ مرکبی، محمدصادق. (۱۳۹۷). واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاعی ملی، سال دوم (شماره ۶)، صص ۱۹۵-۲۲۴.
۱۹. Brewster, C., Cerdin, J.-L. (2017). HRM in Mission Driven Organizations. Palgrave Macmillan .
۲۰. Díaz-Parra, O., Ruiz-Vanoye, J., A. Barrera-Cámara, R., Fuentes-Penna, A., Sandoval, N. (2014). Soft Systems Methodology for the Strategic Planning of the Enterprise Computer Security. International Journal of Combinatorial Optimization Problems and Informatics, 2-14.
۲۱. Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. SAGE, 108.