

بازتعریف مفهوم رهنگاشت با روش تحلیل مضمون

عباس خسروی^۱

علی محمد احمدوند^۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۳/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۳

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره یازدهم - بهار ۱۳۹۸ - ۵-۲۹

چکیده

در این مقاله مفهوم «رهنگاشت» بازتعریف شده است. دانشمندان «رهنگاشت» تعاریف زیادی از این مفهوم ارائه کرده‌اند که گاه مشابه و در برخی موارد متفاوت از یکدیگرند. در حالی که برخی دانشمندان مانند «رابرت فال» آن را یک ابزار معرفی می‌کنند، برخی دیگر مانند «گالوین» آن را یک رویکرد می‌دانند. از طرف دیگر نسبت «رهنگاشت» و «راهبرد» که هر دو از مقولات راهبردی مهم هستند، چندان شفاف نشده است. در برداشت کارشناسان مرتبط با تهیه رهنگاشت نیز چنین تفاوتی وجود دارد. تفاوت و بعضاً نقصان در دریافت از مفهوم «رهنگاشت» می‌تواند موجب برنامه‌ریزی‌های نادرست در این زمینه شود. در این مقاله، تعاریف دانشمندان رهنگاشت و همچنین برداشت کارشناسان تهیه رهنگاشت با روش تحلیل مضمون واکاوی شده است. جامعه کارشناسان برای نظرسنجی از میان مدیران و کارشناسان تهیه رهنگاشت انتخاب شده است. مطابق نتیجه این تحلیل، «رهنگاشت» عبارت است از ابزار یکپارچه برنامه‌ریزی تحقق راهبرد که در این تعریف، هم مفهوم رهنگاشت، هم نسبت رهنگاشت با راهبرد و به تبع آن، هم جایگاه رهنگاشت در فرایند طرح‌ریزی راهبردی شفاف شده است.

واژگان کلیدی

رهنگاشت، راهبرد، طرح‌ریزی راهبردی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، پژوهشگر مرکز آینده‌پژوهی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی (نویسنده

a133k@chmail.ir

a.ahmadvand@eyc.ac.ir

مستول):

۲. استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)

مقدمه

توجه به آینده و برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف آینده لازمه بقا و تعالی در محیط رقابتی کسب و کار است. مدیریت راهبردی به عنوان یک ابزار علمی کارآمد برای تمرکز داشته‌ها و فرصت‌های محیطی برای رسیدن به خواسته‌ها و اهداف کلان آینده، یک روند تکاملی را به ویژه پس از جنگ جهانی دوم طی کرده است. بهترین و دقیق‌ترین راهبردها اگر خوب پیاده‌سازی و اجرا نشوند، اثربخشی نخواهند داشت. فال^۱ معتقد است که نقشه راه یک زبان و سازه مشترک در یک سازمان است برای توسعه و گسترش هم‌زمان راهبرد (فال، ۲۰۱۵: ۱). فال در این تعریف به نوعی به نقش رهنگاشت در مدیریت راهبردی اشاره می‌کند. هرچند مفهوم رهنگاشت^۲ سال‌هاست در فرایند مدیریت راهبردی به ویژه در حوزه فناوری جایگاهی یافته است، اما هنوز یک انتقال درست و روشن در کاربرد این واژه حاصل نشده است. هنوز نمی‌توان اطمینان داشت که در ذهن گوینده واژه رهنگاشت و شنونده آن یک تصویر شبیه هم نقش می‌بندد. گالوین^۳ مدیرعامل و از عناصر فعال در اولین نقشه راه فناوری شرکت موتورولا، یک نقشه راه را این طور تعریف می‌کند: نگاهی وسیع به آینده یک حوزه تحقیقاتی که متشکل است از دانش و تخیل در خصوص صریح‌ترین پیشران‌های تغییر در آن حوزه (فولادی، ۱۳۹۲: ۵).

فال در جایی دیگر می‌گوید که انواع مختلفی از رهنگاشت وجود دارد، اما همه آنها به دنبال پاسخ‌گویی به سه سؤال اساسی هستند: ۱. قصد داریم به کجا حرکت کنیم؟؛ ۲. هم‌اکنون در چه مکانی قرار داریم؟؛ ۳. چگونه می‌توانیم به مقصد مد نظر برسیم؟ (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۳). در همین قالب برایسون پرسش‌های سه‌گانه را در تعریف طرح‌ریزی راهبردی مطرح می‌کند. او در تعریفی فرایندی از طرح‌ریزی راهبردی می‌گوید: الفبای برنامه‌ریزی راهبردی یعنی اینکه الف) بدانیم کجا هستیم؛ ب) بدانیم کجا می‌خواهیم باشیم؛ ج) بدانیم که چگونه باید به مقصد برسیم؟ (برایسون، ۱۳۹۰: ۲۱-۲۰). و از نظرگاهی دیگر راهبرد به زبان ساده مشخص می‌کند که کجا هستیم، به کجا می‌خواهیم برویم، از چه راهی و چگونه (احمدوند، ۱۳۸۶: ۶).

1 . Phall
2 . Roadmap
3 . Galvin

در همین مرور کوتاه ملاحظه می‌شود در حالی که فال به عنوان مطرح‌ترین نظریه‌پرداز این حوزه، رهنگاشت را یک ابزار (زبان مشترک) می‌داند، گالوین به عنوان یکی از پیش‌تازان مدیریتی این حوزه، رهنگاشت را یک رویکرد (نگاهی وسیع) می‌داند. از طرف دیگر در حالی که برایسون^۱ معتقد است سه پرسش راهبردی کجاییم؟ مقصد کجاست؟ و راه رسیدن به مقصد کدام است؟ الفبای طرح‌ریزی راهبردی هستند، فال معتقد است این سه پرسش هدف مشترک الگوهای مختلف رهنگاشت هستند. پس حقیقت رهنگاشت چیست؟ چه نسبتی با راهبرد و طرح‌ریزی راهبردی دارد؟ نقطه اثرش کجاست؟ بنابراین پرسش این پژوهش این‌گونه شکل می‌گیرد که «معنا، مفهوم و ماهیت رهنگاشت چیست و چه نسبتی با راهبرد دارد؟». اهمیت پاسخ به این پرسش از آنجا ناشی می‌شود که درک درست مفهوم رهنگاشت لازمه انجام پروژه‌های تهیه رهنگاشت است که به تعداد فراوان و در حوزه‌های گوناگون کاربردی روزافزون دارد. در واقع اگر مفهوم رهنگاشت شفاف نباشد، برنامه‌ریزی‌های گسترده تهیه رهنگاشت و هزینه‌های بالای این مقوله نمی‌توانند شفاف و کامل باشند که نتیجه اولیه آن، هدررفت منابع و نتیجه ثانوی آن، نرسیدن به مقصد خواهد بود.

مبانی نظری

در مرور مبانی نظری این پژوهش دو مسیر طراحی شده است. مسیر نخست، بررسی نظر متخصصان مطرح حوزه رهنگاشت و مسیر دوم، بررسی نظر و برداشت کارشناسان مرتبط با پروژه‌های تهیه رهنگاشت از این مفهوم است. تداخل مفهوم رهنگاشت و راهبرد نیز می‌طلبد که مفهوم راهبرد هم مرور شود. رهنگاشت محوری‌ترین واژه در این پژوهش است؛ با این حال کمتر مرجع و کارشناسی این واژه را به صورت منفرد معنا کرده است. شرکت موتورولا در سال ۱۹۷۰ اولین بار از این واژه به عنوان ابزاری برای طرح‌ریزی راهبرد استفاده کرد (ما و همکاران، ۲۰۰۶: ۷۴۳).

۱. تعریف رهنگاشت از نگاه متخصصان

گالوین، مدیرعامل و از عناصر فعال در اولین نقشه راه فناوری شرکت موتورولا، یک نقشه راه را این‌طور تعریف می‌کند: نگاهی وسیع به آینده یک حوزه تحقیقاتی که متشکل است

1. Bryson

از دانش و تخیل در خصوص صریح‌ترین پیشران‌های تغییر در آن حوزه (فولادی، ۱۳۹۲: ۵). هرچند این مفهوم ابتدا توسط موتورولا و برای حمایت از طرح‌ریزی محصولی و فناوری استفاده شد، اما خیلی زود به عنوان یک ابزار، کاربردهای گسترده‌ای در طرح‌ریزی‌های لایه‌های محصولی، فناوری، طرح‌ریزی برای بنگاه، بخش و حتی سیاست ملی به کار رفت (فال و مولر، ۲۰۰۹: ۳۹).

فال معتقد است که نقشه راه یک زبان و سازه مشترک در یک سازمان است برای توسعه و گسترش هم‌زمان راهبرد (فال، ۲۰۱۵: ۱). او می‌گوید: خروجی نهایی نقشه راه، برنامه‌ای راهبردی است که به صورت الگویی نمادین یا جدولی مرتب شده است (کاوایانی، ۱۳۹۱: ۵۸). فال در جایی دیگر در تعریفی جامع‌تر می‌گوید: «رهنگاشت را می‌توان به عنوان نوعی چارچوب کسب و کار^۱ پویا یا چارچوب سیستمی نظام‌مند مطرح کرد که تکامل تدریجی یک نظام را مورد بررسی قرار می‌دهد و آن را ترسیم می‌کند و از توسعه و پیشرفت نوآوری، راهبرد و همچنین گسترش آن در همه سطوح حمایت می‌کند.» فال مهم‌ترین دلایل توجه به رهنگاشت را این‌گونه برمی‌شمارد (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۳-۲):

۱. ماهیت انعطاف‌پذیر این رویکرد در پاسخ به دامنه وسیعی از اهداف؛
۲. توانایی این روش برای استفاده مانند یک سازوکار یکپارچه در مواجهه با مسائل پیچیده و متغیر راهبردی؛
۳. تمرکز بر تصمیم‌گیری و اجرا؛
۴. قدرت این روش در حمایت از ارتباطات و دستیابی به اجماع.

فال در تعریف خود از رهنگاشت، هم به جنبه محتوایی رهنگاشت اشاره می‌کند و هم به جنبه کارکرد و خروجی آن. با این حال تمرکز او با توجه به تحقیقاتش به تعریف «رهنگاشت فناوری» که یک تعریف خاص از رهنگاشت است، کاملاً مشهود است. همین تمرکز باعث شده است تا او از عنوان رویکرد تی.پلن^۲ برای الگوی پیشنهادی خود استفاده کند. در مقابل این رویکرد، رویکرد اس.پلن^۳ به واسطه برخورداری از توانمندی‌های خاص، برای کاربرد در سطوح بالا مناسب است. برخی از این توانمندی‌ها عبارت‌اند از: پوشش دادن یک محدوده وسیع از دیدگاه‌ها، شناسایی، اولویت‌بندی و اکتشاف نکات مختلف نظیر مسائل کلیدی،

1 . Bussines

2 . Technology Plan

3 . Strategy Plan

گزینه‌های راهبردی و فرصت‌های خلاقانه‌ای که به اقدام و تصمیم‌گیری منجر شوند. اس.پلن می‌تواند برای بخش‌های کسب و کار، شرکت‌ها، سطح بخش و خط‌مشی‌گذاری سایر نظام‌های بزرگ و پیچیده و در نهایت از ابتدا تا انتهای فرایندهای راهبردی و نوآورانه به کار گرفته شود (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۲-۱۶۱). کاستا^۱ و همکارانش (۲۰۱۰) در نگاهی دوجانبه معتقدند ورود رهنگاشت به مباحث آینده‌پژوهی می‌تواند در صحت و هوشمندی سیاست‌گذاری مؤثر باشد (کاستا و بودن، ۲۰۱۰: ۱).

گارسیا^۲ و بری^۳ (۱۹۹۷) در تعریف رهنگاشت می‌گویند: تدوین رهنگاشت فناوری، فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر نیاز برای فناوری است و برنامه‌ریزان را قادر می‌سازد به شناسایی، انتخاب و توسعه فناوری‌های جایگزین برای برآوردن مجموعه‌ای از نیازهای محصول بپردازند. آنها معتقدند که فرایند رهنگاشت فناوری باید از نیاز آغاز شود، نه از راه‌حل (بری و گارسیا، ۱۹۹۷: ۲۵). به عقیده ایشان فرایند رهنگاشت، تیمی از خبرگان را به منظور توسعه چارچوبی برای سازماندهی و ارائه اطلاعات حیاتی پیرامون برنامه‌ریزی فناوری گرد هم جمع می‌کند. این اطلاعات و چارچوب فراهم‌شده باعث اتخاذ تصمیم‌های مناسبی در خصوص سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری‌های مختلف و استفاده حداکثری از آن سرمایه‌گذاری‌ها می‌شود.

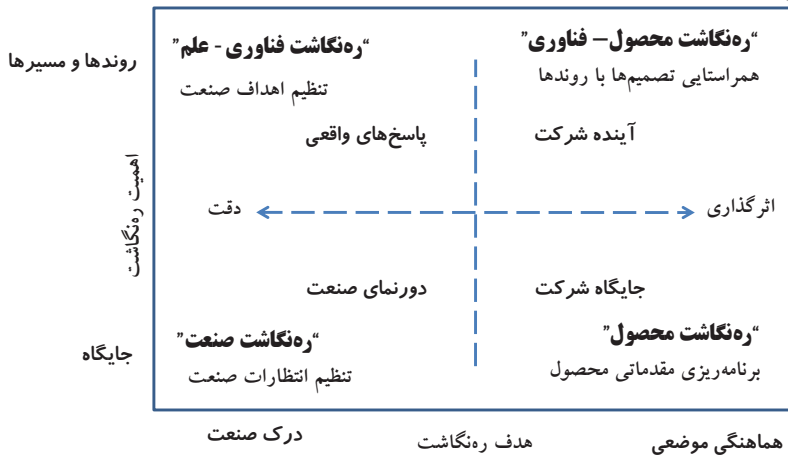
گارسیا و بری در تعریف نقشه فناوری می‌گویند: نقشه فناوری عبارت است از: سندی که در فرایند تهیه رهنگاشت فناوری تولید شده و مواردی همچون الزامات حیاتی نظام، اهداف عملکردی محصول و فرایند، اهداف جایگزین و مراحل کلیدی تعیین‌شده برای برآورد اهداف فوق را شامل می‌شود. آنها می‌گویند تدوین رهنگاشت فرایندی تکرارشونده است که در بافت برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی فناوری و توسعه کسب و کار قرار گرفته و آنها را یکپارچه و مرتبط می‌کند. فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی، سه عنصر حیاتی را که توسط چشم‌انداز سازمان جهت‌دهی می‌شود، با یکدیگر مرتبط می‌کند: نیازهای مشتری و بازار، محصول یا خدمات، و فناوری‌ها. گارسیا و بری معتقدند تهیه نقشه فناوری به خصوص در مواقعی که نیاز به اتخاذ تصمیم‌های چالش‌برانگیز در زمینه سرمایه‌گذاری برای فناوری باشد و در عین حال گزینه‌های موجود به‌وضوح مشخص نباشد، زمان‌بندی‌ها

1 . Costa et al

2 . Garsia

3 . Bray

غیرقطعی باشد یا نیاز به هماهنگ شدن پیشرفت‌های حاصل در درون یا میان سازمان‌ها وجود داشته باشد، راه‌حل کاملاً مناسبی خواهد بود (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱-۱۰).
 آرشد^۱ و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند ره‌نگاشت به هر بنگاهی، به ویژه بنگاه‌های بزرگ کمک می‌کند تا بتوانند بین قابلیت‌های فناورانه بنگاه و تصمیم‌های سرمایه‌گذاری، بهبود ایجاد کنند (آرشد و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۶).
 کاپل^۲ (۲۰۰۱) بر اساس یک الگوی چهارمؤلفه‌ای، حوزه‌های کاربرد ره‌نگاشت را معرفی کرده است.



شکل ۱- مدل کاپل برای دسته‌بندی ره‌نگاشت (منبع: کینکانیمی، ۲۰۰۷: ۱۶)

این طبقه‌بندی، ره‌نگاشت را به چهار سطح ره‌نگاشت صنعت، ره‌نگاشت محصول، ره‌نگاشت محصول- فناوری و ره‌نگاشت فناوری- علم دسته‌بندی می‌کند (کینکانیمی، ۲۰۰۷: ۱۵).

اما در خصوص واژه راهبرد، پیرس و رابینسون^۴ می‌گویند: «راهبرد در نظر مدیران به معنای برنامه‌های مقیاس بزرگ و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابتی به منظور بهینه کردن دستیابی به هدف‌های سازمان است» (پیرس و رابینسون، ۱۳۹۳: ۱۹). دیوید آر. فرد^۵ هم می‌گوید: «راهبردها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های

1 . Arshed et al
 2 . Kappel
 3 . Kynkaanniemi
 4 . Piers and Rabinson
 5 . Fred

بلندمدت خود دست یابد» (شهلائی، ۱۳۸۵: ۱۰۰). واژه راهبرد (استراتژی) از کلمه یونانی استراتگوس به معنی فرماندهی گرفته شده است. راهبرد به زبان ساده مشخص می‌کند که کجا هستیم، به کجا می‌خواهیم برویم، از چه راهی و چگونه. از این طریق مبنایی برای همسو کردن توجهات و تلاش‌های مختلف و بسیج و تخصیص مناسب منابع موجود در راستای تحقق مطلوبیت‌های مد نظر فراهم می‌آورد (احمدوند، ۱۳۸۶: ص ۶۰). در واقع راهبرد عبارت است از تمرکز شایستگی‌های کلیدی بر خواسته‌های اساسی، مبتنی بر بایسته‌های اصولی (احمدوند، ۱۳۸۶: ۶۳).

دویت و مییر^۱ (۲۰۰۴) معتقدند موضوع راهبرد را نمی‌توان به صورت مجموعه‌ای از تعاریف سراسر و قوانینی که بتوان به خاطر سپرد و به کار برد، تشریح کرد. راهبرد را نمی‌توان به صورت تعاریف، قوانین، ماتریس‌ها، و نمودارهای عملکردی که بتوان به سادگی آنها را فرا گرفت، خلاصه کرد (دویت و مییر، ۱۳۹۴: ۱۷). اساسی‌ترین تمایزی که دویت و مییر در تعریف راهبرد قائل می‌شوند، تمرکزی است که آنها بر سه بعد فرایند، محتوا، و زمینه در تعریف راهبرد دارند. از دید آنها این سه بعد این‌گونه تعریف می‌شوند: فرایند راهبرد یعنی شیوه شکل‌گیری راهبردها که اگر بخواهیم با چند پرسش آنها را بیان کنیم، با این پرسش‌ها سروکار خواهد داشت: چگونه؟ چه کسانی؟ و چه وقت. محتوای راهبرد را فرآورده یک فرایند راهبرد تعریف می‌کنند که با چیستی راهبرد پرسیده می‌شود. زمینه راهبرد نیز مجموعه شرایطی است که فرایند راهبرد و محتوای راهبرد تحت آن تعیین می‌شوند (دویت و مییر، ۱۳۹۴: ۲۰).

۲. تعریف رهنگاشت از نگاه کارشناسان تهیه رهنگاشت

هور (۱۳۹۴) که ترسیم رهنگاشت فناوری نانو در صنعت برق را انجام داده است، می‌گوید: رهنگاشت، نمایش کلانی از روش پیمودن مسیر تحقق اهداف را در زمان مشخص بیان می‌کند (هور، ۱۳۹۴: ۳۷). آراستی و همکارانش به نقل از لی^۲ (۲۰۰۷) در توصیف رهنگاشت می‌گویند: نقشه راه ابزاری است برای پاسخ به سه سؤال اساسی کجا هستیم، به کجا می‌خواهیم برسیم و چگونه این مسیر را طی کنیم (آراستی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲).

1 . De Wit and Meyer

2 . Lee

جبل عاملیان که کار خود را از اجرای پروژه آغاز کرد، سال‌ها ساکن راهبری تحقیقات دفاعی را در لایه‌های مختلف عهده‌دار بوده است. او که یک نظریه‌پرداز مطرح در حوزه کسب و کار دفاعی است، در تعریف رهنگاشت می‌گوید: ^۱ رهنگاشت به معنای برنامه‌ریزی عملیاتی برای حرکت از وضع موجود به نقطه مطلوب در تطابق با استطاعت‌های دست‌یافتنی ممتاز مالی، فنی و نیروی انسانی در بازه زمانی قابل قبول است.

در نظرسنجی از جامعه‌ای از کارشناسان حوزه کسب و کار دفاعی (کاربران محصولی، صنایع و ستادهای راهبر) خواسته شد تلقی و برداشت خود را از مفهوم رهنگاشت بیان کنند. ^۲ پاسخ‌ها در عین سادگی از غنای کاملی برخوردارند:

خبره ۱ که بیش از دو دهه در رده‌های تأمین و پشتیبانی خدمت کرده است، در پاسخ به این پرسش که تلقی شما از مفهوم رهنگاشت چیست؟ می‌گوید: رهنگاشت برای هدف‌یابی و انتخاب مسیر و روند رسیدن از مبدأ تولید تا رسیدن به محصول نهایی است.

خبره ۲ با مدرک دکتری برق از دانشگاه تربیت مدرس و ۱۳ سال تجربه کار پژوهشی در صنعت می‌گوید: رهنگاشت یعنی مسیر رسیدن به محصولات و سیر تکامل آن با توجه به اسناد بالادستی.

خبره ۳ با مدرک دکتری هوافضا از دانشگاه امیرکبیر و ۲۳ سال تجربه کار پژوهشی در صنعت در تعریفی ساده می‌گوید: رهنگاشت یعنی نگاشت مسیر حرکت.

خبره ۴ با مدرک دکتری برق از دانشگاه تهران و ۱۶ سال تجربه کار پژوهشی در صنعت، از چند زاویه تعبیر خود از رهنگاشت را این‌گونه بیان می‌کند: رهنگاشت یعنی مسیر حرکت، تجسم روند آینده، برنامه‌ریزی کلان عملیاتی و ترسیم پیشرفت.

هرچند قالب کلی برداشت‌ها چندان از هم دور نیست اما همین مرور ساده هم نشان می‌دهد که کارشناسان مرتبط با پروژه‌های رهنگاشت نیز از برداشت‌های یکسان برخوردار نمی‌باشند.

۱- تاریخ مصاحبه ۱۳۹۷/۰۸/۲۸

۲- اسامی خبرگان در اسناد پشتیبان مقاله ثبت است.

روش‌شناسی

مقولات بخش روش‌شناسی پژوهش بر اساس الگوی پیاز پژوهش تنظیم شده‌اند. هدف این پژوهش، اکتشاف و فهم واژه‌هاست. در انجام پژوهش از پارادایم فرائیبات‌گرایی استفاده خواهد شد. از آنجا که بر اساس تعاریف ارائه‌شده از جانب دانشمندان و همچنین مصاحبه با خبرگان این حوزه، مفهوم رهنگاشت توسعه داده می‌شود، نوع پژوهش، کتابخانه‌ای و میدانی خواهد بود. جهت‌گیری این پژوهش از نوع توسعه‌ای است. پژوهش با داده‌های کیفی سروکار دارد. برای گردآوری داده‌ها از اسناد و مدارک و همچنین از مصاحبه استفاده شده است. جامعه خبرگان در این پژوهش با گزینش حداکثری از میان مدیران میانی و کارشناسان متولی تهیه رهنگاشت شکل گرفته است. از تحلیل مضمون برای بازتعریف واژه‌ها استفاده شده است. برای این منظور، کلیدواژه‌ها، یا همان کدهای هر تعریف، استخراج و با روش تحلیل مضمون دسته‌بندی شده‌اند. همچنین با مقایسه تعاریف ارائه‌شده و تطبیق مفاهیم رهنگاشت و راهبرد، مفاهیم جدید توسعه داده شده و به تأیید خبرگان رسیده است. بنابراین، از رویکرد استقرایی در واژگان‌سازی استفاده می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

در بررسی روند توسعه استفاده از رهنگاشت، می‌توان سه پارادایم را شناسایی کرد. در پارادایم نخست، بشر بی‌آنکه با عبارت رهنگاشت آشنا باشد، به رویکرد نگاه به آینده و منزلگاه‌های مسیر توجه داشت. در این پارادایم، بیشترین توصیه‌ها و نکات دستوری درباره لزوم توجه به مسیر آینده را می‌توان در روایات معصومین (ع) دید. امام علی (ع) می‌فرماید: «هر که از پیش به استقبال کارها رود، بینا شود و هر که به آنها پشت کند، سرگردان می‌شود.»^۱ امام صادق (ع) در بیانی نزدیک به همین توصیه می‌فرماید: «همچون کسی به کار برخیز که با چشم خود دیده است.»^۲ هیچ تعبیری بر این روایت ارزشمند نمی‌توان کرد جز توصیه به آینده‌نگری. هرچند آینده‌نگری و رهنگاشت دو مفهوم مرتبط و مکمل هستند نه مترادف، اما آینده‌نگری زیربنا و مقدمه تنظیم رهنگاشت است. این امام همام در جایی دیگر می‌فرماید: «در هر کاری دقت کن تا پیش از آنکه وارد آن شوی و پشیمان

۱. غرالحکم، ص ۲۶۶.

۲. الحیات، ج ۱، ص ۱۷۰.

گردی، راه‌های ورود و خروجش را بشناسی»^۱ (مسلمی‌زاده، ۱۳۷۸: ۶۲-۵۷). این توصیه بیشترین کاربرد را در تهیه رهنگاشت در هر سطحی دارد. در این پارادایم، رهنگاشت حکم یک غریبه آشنا را دارد که با اینکه بشر با کاربرد آن آشناست، ولی با عبارت و مفهومی تا حدود زیادی غریبه و ناآشناست.

پارادایم دوم آشنایی بشر با رهنگاشت، به ظهور مفاهیمی مانند تولید انبوه برمی‌گردد. بیتون^۲ (۲۰۰۷) در رساله دکتری خود به یافته‌های ماسل^۳ در شناسایی اولین سندی که با رویکرد تنظیم رهنگاشت برای اوراق قرضه در آمریکا در سال ۱۹۴۵ تهیه شده، اشاره کرده است. هم این سند و هم سند سرنوشت‌سازی که در سال ۱۹۸۷ توسط شرکت موتورولا در تدوین رهنگاشت فناوری گیرنده‌های رادیویی تهیه شد و حتی بیشتر اسنادی که بعدها در این پارادایم برای تنظیم رهنگاشت تهیه شد، عمدتاً بر پایه تجربیات شرکت‌ها و نیازهای موضعی‌شان برای طرح‌ریزی راهبردی بوده است (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵).

اما پارادایم سوم رویکرد بشر به تهیه رهنگاشت، پارادایم حال حاضر است که نگاه به رهنگاشت فراتر از یک نگاه رویکردی، به یک دانش و علم تبدیل شده است. در این پارادایم، الگوهای متفاوتی از جانب شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و اندیشمندان برای تهیه رهنگاشت ارائه شده و می‌شود. این پارادایم همراه شده است با اقبال رو به رشد سازمان‌ها، شرکت‌ها، بنگاه‌ها و حتی افراد برای تهیه و تنظیم رهنگاشت که در بخش مبانی به آنها اشاره شد.

۱. تحلیل مضمون منابع

در مرور ادبیات تعاریف چندگانه‌ای از پیشروان پژوهش حوزه رهنگاشت ارائه شد. هرچند در ظاهر این تعاریف با هم متفاوت‌اند، اما یک مفهوم مشترک را نیز به ذهن متبادر می‌کنند. در این قسمت تلاش شده است با تحلیل مضمون این تعاریف، این مفهوم مشترک شناسایی شود. بدین منظور تحلیل مضمون در سه مرحله انجام شده است: در مرحله نخست مضامین اصلی تعاریف شناسایی و در اصطلاح، کلیدواژه‌های مضامین (کدها) استخراج شده است. در مرحله دوم این کلیدواژه‌ها دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت در مرحله سوم با جمع‌بندی

۱. مستدرک، ج ۱۱، ص ۳۰۶.

۲. Beeton

۳. Massel

مضامین، ژن^۱ مشترک تعاریف استخراج شده است. تحلیل مضمون در گروه کانونی متشکل از هفت نفر از کارشناسان و مدیران پروژه‌های تهیه رهنگاشت انجام شده است.

الف) تحلیل مضمون تعریف (رابرت فال)

فال می‌گوید: نقشه راه یک زبان و سازه مشترک در یک سازمان است برای توسعه و گسترش هم‌زمان راهبرد (فال، ۲۰۱۵: ۱). کلیدواژه‌ها (کدها)ی این تعریف را می‌توان این‌گونه شناسایی کرد:

زبان: ابزار ارتباط میان ارکان سازمان؛

زبان و سازه: سازه مترادف با واژه زبان به مفهوم همان ابزار ارتباطی به کار رفته است.

زبان و سازه مشترک: برای تأکید بر کاربرد ارتباطی میان ارکان سازمان؛

سازمان: بستر کاربرد رهنگاشت؛

توسعه و گسترش: اشاره به کاربردهای راهبردی و رو به آینده؛

راهبرد: تأکید بر نگاه بلندمدت رهنگاشت؛

توسعه و گسترش هم‌زمان راهبرد: تأکید بر ماهیت هم‌جنس بودن رهنگاشت و راهبرد.

ب) تحلیل مضمون تعریف (گالوین)

گالوین، مدیرعامل وقت موتورولا، در تعریف رهنگاشت می‌گوید: نگاهی وسیع به آینده یک حوزه تحقیقاتی که متشکل است از دانش و تخیل در خصوص صریح‌ترین پیشران‌های تغییر در آن حوزه (فولادی، ۱۳۹۲: ۵). کلیدواژه‌های این تعریف را می‌توان این‌گونه شناسایی کرد:

نگاه: به مفهوم تمرکز؛

نگاه وسیع: تأکید بر نگاه سیستمی، تأکید بر شناسایی محیط؛

نگاه وسیع به آینده: تأکید بر ماهیت راهبردی و بلندمدت رهنگاشت؛

حوزه تحقیقات: گالوین با توجه به انتظاری که از رهنگاشت داشت، آن را معطوف به حوزه تحقیقات می‌دانست.

دانش و تخیل: اشاره به گستردگی بازه کسب داده برای رهنگاشت از داده‌های عینی

(دانش) تا داده‌های ذهنی (تخیل)؛

1 . Gene (واژه فرانسوی)

پیشران تغییر: اشاره به دگرگونی محیط و عوامل این دگرگونی‌ها؛
پیشران صریح تغییر: اشاره به مهم‌ترین عوامل دگرگونی در محیط.

ج) تحلیل مضمون تعریف (فال- تعریف دوم)

فال در تعریف دیگری از رهنگاشت می‌گوید: رهنگاشت را می‌توان به عنوان نوعی چارچوب کسب و کار پویا یا چارچوب سیستمی نظام‌مند مطرح کرد که تکامل تدریجی یک نظام را مورد بررسی قرار می‌دهد و آن را ترسیم می‌کند و از توسعه و پیشرفت نوآوری، راهبرد و همچنین گسترش آن در تمامی سطوح حمایت می‌کند (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۳-۲).
کلیدواژه‌های این تعریف را می‌توان این‌گونه شناسایی کرد:

چارچوب:^۱ اشاره به ماهیت هدایتی رهنگاشت؛

کسب و کار: اشاره به حیطة وسیع عملکرد رهنگاشت (در برابر کاربرد صرف در حیطة فناوری یا تولید یا تحقیقات)؛

کسب و کار پویا: اشاره به نقش انگیزشی و پویایی رهنگاشت؛

چارچوب کسب و کار پویا: اشاره به نقش هدایتی رهنگاشت در پویایی کسب و کار؛

سیستمی و نظام‌مند: اشاره به قاعده‌پذیر بودن رهنگاشت؛

تکامل تدریجی: اشاره به ماهیت بلندمدت رهنگاشت؛

تکامل تدریجی نظام: اشاره به تأثیرات سیستمی (کاربرد در یک نظام) و راهبردی

(تکامل تدریجی) رهنگاشت؛

توسعه نوآوری:^۲ اشاره به ماهیت پرورشی و خلاقانه رهنگاشت؛

توسعه راهبرد: اشاره به ماهیت راهبردی رهنگاشت؛

گسترش در همه سطوح: اشاره به ماهیت یکپارچگی و سیستمی بودن رهنگاشت در

لایه‌های سازمانی و محیطی.

1 . Frame

2 . Innovation

د) تحلیل مضمون تعریف (گارسیا و بری)

گارسیا و بری مبدع رویکرد آزمایشگاه ملی سندیا^۱ برای تهیه رهنگاشت هستند. بررسی این رویکرد نشان می‌دهد که رهنگاشت تعریف نزدیکی با رویکرد مهندسی سیستم^۲ دارد. آنها در تعریف رهنگاشت می‌گویند: تدوین رهنگاشت فناوری، فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر نیاز برای فناوری است و برنامه‌ریزان را قادر می‌سازد به شناسایی، انتخاب و توسعه فناوری‌های جایگزین برای برآوردن مجموعه‌ای از نیازهای محصول پردازند (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰-۱۱). کلیدواژه‌های این تعریف را می‌توان این‌گونه شناسایی کرد:

فرایند برنامه‌ریزی^۳؛ اشاره به ماهیت برنامه‌ای رهنگاشت؛

نیاز^۴؛ اشاره به کاربرد پرسش چپستی در رهنگاشت؛

نیاز برای فناوری: گارسیا و بری به حوزه خاص تعریف رهنگاشت فناوری تمرکز دارند.

شناسایی و انتخاب: اشاره به تحلیل موقعیت‌ها^۵ و فرصت‌ها؛

توسعه: اشاره به نقش رو به آینده رهنگاشت؛

فناوری‌های جایگزین: اشاره به نقش نگاه سیستمی و یکپارچه رهنگاشت در انتخاب اهداف؛

مجموعه‌ای از نیازهای محصول: این عبارت تأیید این تحلیل است که رویکرد آزمایشگاه

ملی سندیا از جنس رویکرد مهندسی سیستم است.

ه) تحلیل مضمون مصاحبه^۶ جبل‌عاملیان (خبره راهبردی تحقیقات در حوزه کسب و کار)

جبل‌عاملیان می‌گویند: رهنگاشت به معنای برنامه‌ریزی عملیاتی برای حرکت از وضع موجود

به نقطه مطلوب در تطابق با استطاعت‌های دست‌یافتنی ممتاز مالی، فنی و نیروی انسانی

در بازه زمانی قابل قبول است. کلیدواژه‌های مستخرج از تحلیل مضمون در تعریف ایشان

از رهنگاشت عبارت‌اند از:

برنامه‌ریزی عملیاتی: رهنگاشت ماهیت برنامه‌ریزی دارد، اما خروجی این برنامه‌ریزی از

جنس عملیاتی است.

1 . Sandia National Laboratories

2 . System Engineering

3 . Programming

4 . Need

5 . Position

6 . تاریخ مصاحبه ۹۷/۸/۲۸

برای حرکت: تأکید بر ماهیت عملیاتی رهنگاشت؛
 وضع موجود: اشاره به نقش تحلیل وضعیت در رهنگاشت؛
 نقطه مطلوب: اشاره به نقش چشم‌انداز در رهنگاشت؛
 استطاعت: باید به محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها توجه کرد.
 استطاعت‌های دست‌یافتنی ممتاز: حد مطلوب (در برابر حدهای ممکن و آرمانی)-
 آرمان‌گرایی توأم با واقع‌گرایی؛
 در تطابق با استطاعت‌های دست‌یافتنی: رهنگاشت باید واقعی نوشته شود که اشاره به
 نقش تحلیل وضعیت در رهنگاشت دارد.
 استطاعت‌های مالی، فنی و نیروی انسانی: اشاره به ماهیت یکپارچگی منابع در
 برنامه‌ریزی مبتنی بر رویکرد رهنگاشت؛
 بازه زمانی: اشاره به نقش بُعد زمان در رهنگاشت

جدول ۱- کلیدواژه‌های استخراج‌شده از تعاریف نظریه‌پردازان حوزه رهنگاشت

رابت فال ۱	گالوین	رابت فال ۲	گارسیا و بری	جبل‌عاملیان
زبان و سازه	نگاه	چارچوب	فرایند	برنامه‌ریزی
سازه مشترک	نگاه وسیع	کسب و کار	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی عملیاتی
سازمان	نگاه وسیع به آینده	کسب و کار پویا	نیاز	حرکت
توسعه و گسترش	حوزه تحقیقات	سیستمی و نظام‌مند	نیاز فناوری	وضع موجود
راهبرد	دانش و تخیل	تکامل تدریجی	شناسایی، انتخاب	نقطه مطلوب
توسعه هم‌زمان	پیشران تغییر	توسعه نوآوری	توسعه	استطاعت
	پیشران صریح تغییر	توسعه راهبرد	فناوری جایگزین	استطاعت دست‌یافتنی
		سطوح	نیازهای محصول	تطابق با استطاعت
				استطاعت ممتاز
				استطاعت‌های مالی، فنی و انسانی

مضامین یا کلیدواژه‌های یافته‌شده از تعاریف نظریه‌پردازان بالا در جدول ۱ جمع‌بندی شده است.

۲. جمع‌بندی مفهوم رهنگاشت از منابع و نظر خبرگان

در مرحله دوم تحلیل مضمون، کلیدواژه‌های مستخرج از تعاریف نظریه‌پردازان دسته‌بندی شده است. تحلیل مضامین تعاریف نشان می‌دهد کلیدواژه‌های به‌کاررفته در تعاریف، به شاخص‌های زیر اشاره می‌کنند. بنابراین از همین شاخص‌ها برای دسته‌بندی کلیدواژه‌ها استفاده شده است. این دسته‌بندی در جدول ۲ آورده شده است.

شاخص ۱: ماهیت و چیستی^۱ رهنگاشت

شاخص ۲: ویژگی^۲ بارز ماهیت رهنگاشت

شاخص ۳: منظور^۳ از کاربرد رهنگاشت

شاخص ۴: نقطه اثر^۴ کاربرد رهنگاشت

شاخص ۵: سطح اثر^۵ کاربرد رهنگاشت

جمع‌بندی برداشت خبرگان از مفهوم رهنگاشت در جدول ۳ آورده شده است. از آنجا که این جدول صرفاً برداشت کارشناسان از مفهوم رهنگاشت است نه تعریف آنان، از این جدول برای مرحله بعدی استفاده نخواهد شد.

در مرحله سوم، کلیدواژه‌های هر شاخص مجدداً بر اساس گونه‌های موجود در هر شاخص دسته‌بندی شده‌اند. این گونه‌ها و میزان فراوانی آنها در تعاریف نظریه‌پردازان در زیر آورده شده است:

- 1 . What
- 2 . Characteristic
- 3 . Purpose
- 4 . Spot Effect
- 5 . Effect Level

جدول ۲- دسته‌بندی کلیدواژه‌های مستخرج از تعاریف ره‌نگاشت

سطح اثر	اثر نقطه	منظور	ویژگی	ماهیت	نظریه پرداز	نظریه پردازان		
سازمان	راهبرد	توسعه و گسترش	مشترک	زبان	فال			
				سازه				
سطوح سازمان	نوآوری	توسعه	سیستمی و نظام‌مند تکامل تدریجی راهبرد	چارچوب	گالوین			
	تحقیقات	آینده	وسیع	نگاه	گارسیا و بری			
	نیاز فناوری	برنامه‌ریزی		فرایند				
	راهبردی	حرکت	عملیاتی		برنامه		جبل‌عاملیان	
			ممتاز	مالی				مطابق با استطاعت‌ها
				فنی				
				انسانی				

ماهیت ره‌نگاشت: در شاخص یکم (ماهیت ره‌نگاشت) به دو گونه عمده اشاره شده است: فال، گارسیا و بری، و جبل‌عاملیان ره‌نگاشت را یک «ابزار» (۵ مورد: زبان، سازه، چارچوب، فرایند، برنامه) معرفی کرده‌اند؛ در حالی که گالوین آن را یک «رویکرد» (۱ مورد: نگاه) دانسته است.

ویژگی ره‌نگاشت: شاخص دوم، ویژگی بارزی را که ره‌نگاشت دارد، مطرح می‌کند. در این شاخص نیز دو گونه شاخص عمده مطرح شده است: فال، گارسیا و بری، و گالوین به ویژگی «یکپارچگی» (۴ مورد: مشترک، سیستمی، نظام‌مند، وسیع) اشاره می‌کنند و جبل‌عاملیان به ویژگی «عملیاتی» (۱ مورد) اشاره دارد.

جدول ۳- تحلیل برداشت خبرگان از رهنگاشت بر اساس کلیدواژه‌های مستخرج از تعاریف رهنگاشت

سطح اثر	نقطه اثر	منظور	ویژگی	ماهیت	نظریه پرداز	کلیدواژه‌ها					
محصول	هدف یابی انتخاب مسیر روند رسیدن	هدف یابی			خبره ۱ (مشتری)						
							محصول	رسیدن تکامل	مطابق اسناد بالادستی	مسیر	خبره ۲ (تولیدکننده)
		حرکت روند آینده	کلان عملیاتی	برنامه ریزی	خبره ۴ (تولیدکننده)						
							پیشرفت		ترسیم		

منظور رهنگاشت: این شاخص به هدف استفاده از رهنگاشت اشاره می‌کند. همه نظریه پردازان به نوعی به یک گونه از منظور رهنگاشت اشاره کرده‌اند. توسعه و گسترش، توسعه، تکامل تدریجی، آینده، برنامه ریزی، و حرکت راهبردی، گونه‌هایی هستند که می‌توان گفت به دنبال توصیف «تکامل تدریجی» هستند.

حیطه اثر رهنگاشت: اشاره به حوزه‌ای که رهنگاشت در آن کاربرد پیدا می‌کند. نظریه پردازان از سه گونه اثر رهنگاشت نام برده‌اند. فال در دو تعریف مجزا و همچنین جبل عاملیان از گونه راهبرد (در مجموع ۳ مورد) نام برده‌اند. در مورد دیگری، فال از واژه نوآوری (۱ مورد) استفاده می‌کند. گالوین و گارسیا و بری نیز به تحقیقات (۲ مورد): تحقیقات و نیاز فناوری اشاره می‌کنند.

سطح اثر: منظور از سطح اثر، تراز ساختاری است که معمولاً رهنگاشت در آن تعریف می‌شود. در این شاخص فقط فال در دو تعریف خود به واژه‌های "سازمان" و "سطوح سازمان" اشاره کرده است. هرچند گونه غالب در این شاخص "سازمان" است اما از آنجا که راهبرد در سطوح مختلفی که نیاز به تصمیم‌گیری برای بلندمدت دارند، کاربرد دارد، این واژه مانع جامعیت تراز کاربرد رهنگاشت نمی‌شود؛ چنان‌که خود فال نیز برای کاربرد

رهنگاشت در سطوح بالا رویکرد Plan-S را پیشنهاد می‌دهد (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۲-۱۶۱). کاپل نیز در الگوی خود چهار لایه صنعت، محصول، محصول/فناوری، و فناوری/علم را برای رهنگاشت معرفی می‌کند (کاپل، ۲۰۰۱: ۴۰). بنابراین می‌توان تعریف جامعی را که از تحلیل مضمون تعاریف منابع برای رهنگاشت استخراج شده است به صورت جدول ۴ جمع‌بندی کرد. این تعریف تا به اینجا برگرفته از تحلیل مضمون تعاریف است.

جدول ۴- جمع‌بندی تعریف رهنگاشت با تحلیل مضمون تعاریف منابع

کلیدواژه	ماهیت	ویژگی	منظور	نقطه اثر	سطح اثر
جمع‌بندی	ابزار	یکپارچه	برنامه‌ریزی تکامل تدریجی	راهبرد	

۳. تحلیل جایگاه رهنگاشت در طرح‌ریزی راهبردی

برایسون (۱۳۹۰) در تعریفی فرایندی از طرح‌ریزی راهبردی می‌گوید: «الفبای برنامه‌ریزی راهبردی یعنی اینکه الف) بدانیم کجا هستیم؟؛ ب) بدانیم کجا می‌خواهیم باشیم؟؛ ج) بدانیم چگونه باید به مقصد برسیم؟» (برایسون، ۱۳۹۰: ۲۱-۲۰). فال نیز اشاره می‌کند که انواع مختلفی از رهنگاشت وجود دارد، اما همه آنها به دنبال پاسخ‌گویی به سه سؤال اساسی هستند: «۱. قصد داریم به کجا حرکت کنیم؟؛ ۲. هم‌اکنون در چه مکانی قرار داریم؟؛ ۳. چگونه می‌توانیم به مقصد مد نظر برسیم؟» (فال و همکاران، ۱۳۹۶: ۳). از طرف دیگر احمدوند هم می‌گوید راهبرد به زبان ساده مشخص می‌کند کجا هستیم؟ به کجا می‌خواهیم برویم؟ از چه راهی و چگونه؟ (احمدوند، ۱۳۸۶: ۶۰). یعنی یک تعریف نسبتاً یکسان برای سه مفهوم طرح‌ریزی راهبردی (برایسون)، راهبرد (احمدوند) و رهنگاشت (فال) به کار برده شده است.

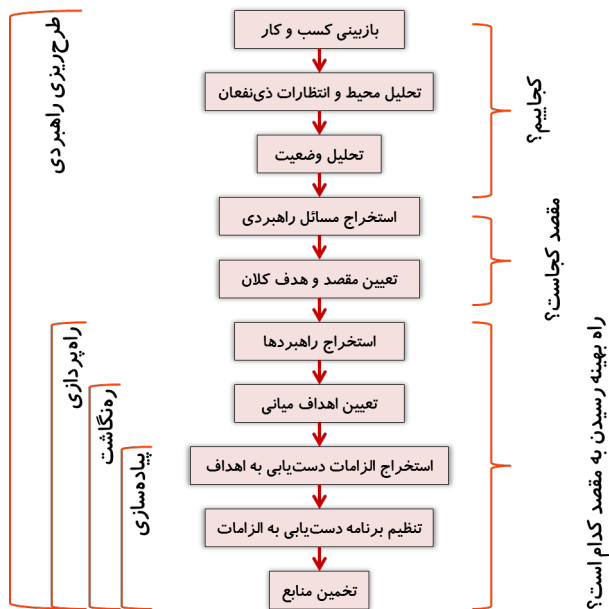
در طرح‌ریزی راهبردی معمولاً به صورت جامع به پرسش‌های مربوط به مقصد، ویژگی‌های مبدأ حرکت، مسیر بهینه حرکت به سمت مقصد، و ظرفیت‌های سازمانی و محیطی برای این حرکت پرداخته می‌شود که برایسون برای توصیف طرح‌ریزی راهبردی به این سه پرسش توجه کرده است (شکل ۲).



شکل ۲- الفبای برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس الگوی برایسون (برایسون، ۱۳۹۰: ۲۰)

برایسون ادامه می‌دهد رسیدن از الف به ج همان تدوین راهبرد است (برایسون، ۱۳۹۰: ۲۰-۲۱). دیوید فرد آر. هم می‌گوید: راهبردها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (شهلائی، ۱۳۸۵: ۱۰۰). به تعبیری، فرد آر. هم معتقد است راهبرد ماهیتاً از جنس راه است؛ بنابراین می‌توان گفت که از میان پرسش‌های سه‌گانه طرح‌ریزی راهبردی، راهبرد بیشتر بر پاسخ به پرسش «مسیر کدام است؟» متمرکز می‌شود.

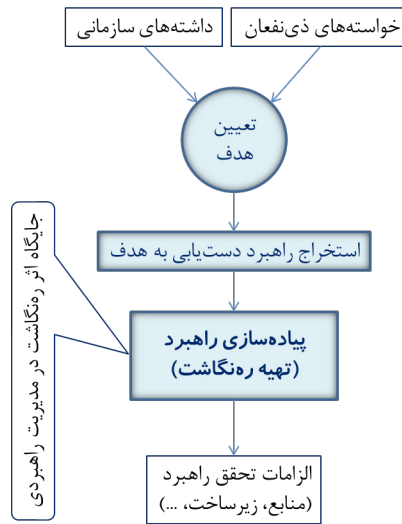
در نهایت، تعریفی که با تحلیل مضمون تعاریف "رهنگاشت" به دست آمد، تصریح می‌کند که رهنگاشت ابزاری است برای برنامه‌ریزی تحقق تدریجی یک راهبرد. بنابراین می‌توان گفت اگر "راهبرد" راه بهینه رسیدن به مقصد باشد، "رهنگاشت" به چگونگی طی کردن این راه بهینه تمرکز دارد که در الگوی برایسون در دل پرسش ج قرار می‌گیرد. فرایند اجرای یک طرح‌ریزی راهبردی را می‌توان از الگوهای مختلفی مانند الگوی برایسون استخراج کرد. کلیات چنین فرایندی در شکل ۳ نشان داده شده است. این شکل نسبت رهنگاشت با راهبرد و طرح‌ریزی راهبردی را نشان می‌دهد. این شکل همچنین تناظر این مقولات را با سه پرسش راهبردی به تصویر کشیده است.



شکل ۳- نسبت ره‌نگاشت، راهبرد و طرح‌ریزی راهبردی در فرایند طرح‌ریزی راهبردی

سه پرسش راهبردی «کجاییم؟»، «مقصد کجاست؟» و «مسیر رسیدن به مقصد کدام است؟» به صورت یک ویژگی ماهیتی مشترک در هر سه مقوله ناهم‌تراز طرح‌ریزی راهبردی، راه‌پردازی (استخراج راهبرد) و تنظیم ره‌نگاشت مصداق کاربردی دارد. تفاوت مصداق‌ها در میزان تمرکز مقوله مد نظر بر پرسش‌هاست. همان‌گونه که از شکل پیداست، مقوله طرح‌ریزی راهبردی بر هر سه پرسش تمرکز دارد. مقوله راه‌پردازی بر پرسش مسیر رسیدن به مقصد تمرکز دارد و مقوله ره‌نگاشت نیز بر چگونگی پاسخ به پرسش سوم متمرکز است. این سه پرسش نه تنها در سه مقوله طرح‌ریزی راهبردی، راه‌پردازی و ره‌نگاشت مصداق کاربردی مشترک دارد، بلکه در مقولات راهبردی دیگری مانند آینده‌پژوهی، سناریونگاری، مکاتب راهبردی و ... نیز دارای مصداق کاربردی خاص است. مقوله آینده‌پژوهی بر پرسش «مقصد کجاست؟» تمرکز دارد. مقوله سناریونگاری نیز چنین تمرکزی دارد. مقوله استخراج مسائل راهبردی بیشتر بر پرسش «کجاییم؟» و تحلیل وضعیت تمرکز دارد. تفاوت مقولات راهبردی در مواجهه با این سه پرسش، میزان تمرکزشان بر یک، دو یا هر سه پرسش است،

اما تفاوت الگوهای مشابه در یک مقوله (مانند الگوهای مختلف مقوله طرح‌ریزی راهبردی از جمله الگوهای برایسون، ایکاف، آنسف و ...) در چگونگی پاسخ به پرسش محوری مقوله است. بنابراین سه پرسش راهبردی «کجاییم؟ مقصد کجاست؟ مسیر کدام است؟» را می‌توان دی.ان.ای^۱ راهبرد دانست که مانند یک ماهیت مشترک در همه مقولات راهبردی مصداق کاربردی دارد.



شکل ۴- ورودی و خروجی رهنگاشت در طرح‌ریزی راهبردی

بدیهی است رویکرد استفاده از رهنگاشت برای تحقق راهبرد، در مسیرهایی که عدم قطعیت پایینی دارند و در واقع، مسیر و راهبرد رسیدن به هدف شفاف است، چندان لزومی ندارد. در این‌گونه مسیرها، از برنامه‌ریزی مستقیم دستیابی به هدف استفاده می‌شود. این نکته به این معناست که در مواردی که عدم قطعیت تحقق راهبرد بالاست و مسیر دستیابی به هدف، غیرشفاف و عموماً زمان‌بر است، استفاده از رویکرد تهیه رهنگاشت توصیه می‌شود. تعریف اهداف و محصولات میانی در این حالت، مصداق بارز تحقق تدریجی راهبرد است. تعیین هدف (چه هدف نهایی و چه هدف میانی) کاملاً به خواسته ذی‌نفعان وابسته است. بنابراین برای تهیه رهنگاشت شفافیت خواسته‌های ذی‌نفعان کاملاً ضروری است. شکل ۴ کلیات ورودی و خروجی رهنگاشت را در فرایند طرح‌ریزی راهبردی نشان می‌دهد.

1 . DNA: (Destination: مقصد), (Nadir: مسیر), (Alpha: مبدأ)

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این پژوهش با روش تحلیل مضمون، مفهوم رهنگاشت بازتعریف شد. همچنین در پاسخ به پرسش پژوهش، نسبت "رهنگاشت" با "راهبرد" و "طرح‌ریزی راهبردی" و تناظر این مقولات با "پرسش‌های راهبردی" توصیف شد.

نتیجه‌گیری

بر اساس تحلیل مضمون تعاریف متخصصان علوم راهبردی و رهنگاشت و همچنین خبرگان مرتبط با این حوزه، می‌توان برای تعریف رهنگاشت این‌گونه جمع‌بندی کرد: رهنگاشت عبارت است از ابزار یکپارچه برنامه‌ریزی تحقق‌تدریجی یک راهبرد. نکته بسیار کلیدی این تعریف این است که لازمه حرکت به سمت تهیه رهنگاشت، وجود یا استخراج یک راهبرد است. به عبارتی، یا باید تصریح شود که رهنگاشت برای تحقق کدام راهبرد است یا در برنامه‌ریزی تهیه رهنگاشت حتماً استخراج راهبرد نیز منظور شود.

تعیین اهداف و محصولات میانی، مصداق بارز تحقق تدریجی راهبرد است. تعیین اهداف هم کاملاً وابسته به خواسته ذی‌نفعان است؛ بنابراین تحلیل خواسته‌های ذی‌نفعان و تعیین کف خواسته‌های آنها از ورودی‌های تهیه رهنگاشت است. همه مقولات راهبردی از جمله رهنگاشت، راهبرد، طرح‌ریزی راهبردی و ... یک دی.ان.ای مشترک دارند که این دی.ان.ای مشترک در قالب سه پرسش «کجاییم؟»، «مقصد کجاست؟» و «مسیر رسیدن به مقصد کدام است؟» متجلی می‌شود.

پیشنهاد

رهنگاشت یک مقوله منفرد و مجزا از طرح‌ریزی راهبردی و راهبرد نیست. دلیل اشاره مشترک این مقولات به سه پرسش راهبردی کجاییم؟ مقصد کجاست؟ و مسیر کدام است؟ نیز همین درهم‌تنیدگی این مقولات است. تعریف پروژه‌ها یا برنامه‌هایی برای تهیه رهنگاشت بدون توجه به این تناسخ، چنین برنامه‌هایی را با شکست مواجه می‌کند. بنابراین پیشنهاد و پیام اصلی این پژوهش، توجه به نسبت سلسله‌مراتبی رهنگاشت با راهبرد و طرح‌ریزی راهبردی است.

رهنگاشت ابزار برنامه‌ریزی تحقق یک راهبرد است و راهبرد هم مسیر بهینه دستیابی به هدف. هدف هم برآیند دو مؤلفه خواسته‌های ذی‌نفعان و داشته‌های سازمانی است.

منابع فارسی

- آراستی، محمدرضا، مهشید غفارزادگان و صادق پیمان‌خواه (۱۳۸۹)، نقشه راه، ابزاری در خدمت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی یک‌پارچه در سطح صنعت؛ مطالعه موردی: نقشه راه تکنولوژی صنعت گاز ایران در افق ۱۴۰۴، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. احمدوند، علی‌محمد (۱۳۸۶)، «درباره راهبرد؛ مقدمه‌ای بر تدوین طرح راهبردی در ناجا»، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، س ۳، ش ۱۰، فروردین و اردیبهشت.
- برایسون، جان ام. (۲۰۰۵)، ترجمه مهدی خادمی و قربان برارنیا (۱۳۹۰)، برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، چ ۲، انتشارات آریانا قلم.
- پیرس و رایبسون، برگردان سهراب خلیلی شورینی (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، چ ۱۰، انتشارات یادواره کتاب.
- دویت، باب و ران مییر (۲۰۰۴)، برگردان ناصر پورصادق و اصغر جهانگیر (۱۳۹۴)، استراتژی؛ فرایند، محتوا، زمینه، نگرش بین‌المللی، تهران: انتشارات واژگان.
- شهلائی، ناصر (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح، تهران: انتشارات دافوس.
- فال، رابرت، کلیفر فرخ و دیوید پروبرت، ترجمه پدram حیدرنیای کهن، میرسهیل حسینی آق‌قلع و مجید صمصامی مزرعه‌آخوند (۱۳۹۶)، تدوین رهنگاشت برای راهبرد و نوآوری؛ همسوسازی فناوری و بازار در جهان پویا، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- فولادی، قاسم (۱۳۹۲)، الگوی تدوین نقشه راه در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- کاویانی کوثرخیزی، کیارش، علیرضا بوشهری و منوچهر منطقی (۱۳۹۱)، «مطالعه تطبیقی و دسته‌بندی روش‌های تدوین نقشه راه (رهنگاشت) فناوری»، نشریه رهیافت، ش ۵۰، بهار ۹۱.

- مسلمی زاده، طاهره (۱۳۷۸)، مدیریت اسلامی از نگاه قرآن و روایات، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- هور، مهرانوش (۱۳۹۴)، «تدوین سند راهبردی و نقشه راه فناوری نانو در صنعت برق»، پژوهشگاه نیرو، شناسه گزارش T05/PCPPN22.

منابع انگلیسی

- Arshed ,N. Finch, Jand Bandachi,R (2012) Technology Roadmapping and SMEs: A Literature Review ,DRUID ,CBS ,Copenhagen ,Denmark.
- Bray ,Olin H .and Marie L .Garcia ,(1997) Technology Roadmapping :The Integration of Strategic and Technology Planning for Competitiveness ,Sandia National Laboratories ,Albuquerque ,New Mexico.87185-1378
- Costa ,Olivier Da ,.Mark Boden and Michael Friedewald,(2010) Science and Technology Roadmapping for Policy Intelligence Lessons for Future Projects ,European Commission / DG JRC .Institute for Prospective Technological Studies.
- Kynkaanniemi ,Tanja ,(2007) **Product Roadmapping in Collaboration**, VTT Technical Research Centre of Finland, VTT Publication.
- Ma, Tiejun, Shu Liu and Yoshiteru Nakamori, (2006), Roadmapping as a Way of Knowledge Management for Supporting Scientific Research in Academia, Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res.23, 743-755 .
- Phall, Robert (2015), Roadmapping for Strategy and Innovation, Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing, University of Cambridge.
- Phall, Robert and Gerrit Muller (2009), “An Architectural Framework for Roadmapping: Towards Visual Strategy”, ELSEVIER, Technological Forecasting & Social Change 76: 39–49.
- Phall, Robert, Clare Farrukh, David Probert (2001), **Technology Roadmapping: linking Technology Resources to Business Objectives**, Centre for Technology Management, University of Cambridge.

- Phall, Robert, Clare Farrukh and David Probert (2004), “Technology roadmapping—A Planning Framework for Evolution and Revolution, ELSEVIER”, *Technological Forecasting & Social Change*. 71:5-26.