

## Strategic Management Framework Diagnosis in Public Organization (Multi-Method Approach)

### Hashem Aghazadeh

\*Corresponding author, Associate Prof. of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: haghazade@ut.ac.ir

### Hassan Abolmolouki

Ph.D. Student in Business Policy, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: Abolmolouki@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The main concern of this paper is to present a customized method for diagnosing the strategic management status of a given company based on the gap analysis. Unlike the previous studies in organizational diagnosis (OD), current research specifically investigates the strategic management framework (SMF) within the public organizations.

**Methods:** This study is conducted based on multi-method approach through which both quantitative and qualitative data were gathered and analyzed. The needed data were collected from key managers and executives involved in strategic management of the intended organization and also the related high level documents, open interviews, questionnaire and group discussions. The collected data were primarily analyzed using required calculative techniques and finalized in focus groups including the selected key managers and the consulting team.

**Results:** The conceptual finding of this study is the exclusive model of SMFD that could be practiced in other similar organizations and the practical findings indicate a small gap in developing strategies and the presence of a significant gap in other phases of strategic management framework (SMF) in the case organization such as model, implementation, and control.

**Conclusion:** The outcomes of this research served better strategic management formulation to be implemented for the next 5-year plan in the intended organization.

**Keywords:** Organizational diagnosis (OD), Strategic management framework diagnosis (SMFD), Gap analysis, Public Organization.

**Citation:** Aghazadeh, H., & Abolmolouki, H. (2018). Strategic Management Framework Diagnosis in Public Organization (Multi-Method Approach). *Journal of Public Administration*, 10(2), 227-250. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2018, Vol. 10, No.2, pp. 227-250

DOI: 10.22059/jipa.2018.256465.2257

Received: January 23, 2018; Accepted: May 29, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

## آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی)

هاشم آقازاده

\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: haghazade@ut.ac.ir

حسن ابوالملوکی

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abolmolouki@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدل آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک بر اساس تحلیل شکاف در سازمان‌های عمومی است. بر خلاف مطالعات پیشین در حوزه آسیب‌شناسی سازمانی، در این مطالعه به طور مشخص نظام مدیریت استراتژیک سازمان تحلیل و عارضه‌یابی می‌شود.

**روش:** رویکرد پژوهش ترکیبی است و از هر دو نوع شیوه کمی و کیفی برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج مورد انتظار تحقیق در بخش مفهومی به ارائه مدل آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی منجر شد و در بعد عملی، بر اساس نتایج پژوهش مشخص شد که این سازمان در قسمت تدوین در محدوده شکاف کم بوده و در قسمت‌های مدل، اجرا و کنترل، در حوزه شکاف زیاد قرار گرفته است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش در ارائه هر چه بهتر نظام مدیریت استراتژیک پنج‌ساله دوم این سازمان به‌کار برده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی سازمانی، آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک، تحلیل شکاف، سازمان عمومی.

**استناد:** آقازاده، هاشم؛ ابوالملوکی، حسن (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان عمومی (رویکرد ترکیبی).

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰ (۲)، ۲۲۷ - ۲۵۰.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۲، صص. ۲۲۷ - ۲۵۰

DOI: 10.22059/zjpa.2018.256465.2257

دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۰۳، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۰۸

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه<sup>۱</sup>

مواجهه آگاهانه<sup>۲</sup> و مدیریت هدفمند نامالیقات و عدم قطعیت‌های محیطی، همواره از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران و رهبران سازمانی بوده است (بارنی و مک‌کی، ۲۰۱۶). امروزه این مسئله نه تنها برای سازمان‌های بازرگانی محصور در فضای فرارقاتبی مهم است، بلکه برای سازمان‌های غیرانتفاعی و عمومی<sup>۳</sup> نیز اهمیت بسیاری دارد. بحران‌های ناشی از کاهش قیمت نفت، فرارهای مالیاتی، ورشکستگی بنگاه‌های اقتصادی به کاهش درآمد دولت منجر شده‌اند، اما از طرفی ارتقای سبک زندگی افزایش یافته و بر انتظارات مردم برای دریافت خدمات از سازمان‌های دولتی و عمومی افزوده شده است. از این رو، سازمان‌های دولتی و عمومی باید برای مواجهه با این مشکلات، دست کم سه کار را انجام دهند؛ نخست آنکه در حیطه فعالیت‌های خود محتاط بوده و با بصیرت رفتار کنند. دوم اینکه برای بقای خود استراتژی‌های مناسب بیندیشند و سوم برای تصمیم‌گیری‌های خود چارچوب‌های مناسبی تعریف کنند (منوریان، ۱۳۶۹).

امروزه در مباحث مدیریت نوین بخش عمومی<sup>۴</sup>، طراحی و استقرار نظام مدیریت استراتژیک<sup>۵</sup> که در مدیریت و جهت‌دهی سازمان در نیل به اهداف خود، یعنی خلق ارزش عمومی<sup>۶</sup> نقش کلیدی دارد، ضروری است (مور و خاگرم، ۲۰۰۵). به عقیده برایشون (۲۰۰۴)، مدیران سازمان‌های عمومی می‌توانند با تمهیدات چهارگانه، کشتی سازمان خود را در میان امواج متلاطم محیطی به سلامت به ساحل مقصود هدایت کنند:

۱. در گام نخست، باید تفکر، رفتار و یادگیری استراتژیک را جایگزین روش‌های قدیمی خود کنند.
۲. در گام دوم، لازم است که افکار و بینش مدیریتی خود را به استراتژی‌های اثربخش ترجمه کنند.
۳. در مرحله بعدی، باید بسترهای لازم برای اجرای استراتژی‌های خود را فراهم آورند.
۴. در گام آخر، با ایجاد ائتلاف درون سازمانی، منابع مختلف در اختیار خود را در راستای اجرای موفق استراتژی‌های خود همراه و هماهنگ کنند.

از سوی دیگر، می‌توان نمونه‌های پر شماری از شکست استراتژی یا استراتژی‌های نادرستی که سازمان‌ها را به ورطه نابودی کشیده‌اند یا در بهترین حالت، آنها را در کسب اهداف خود ناکام گذاشته‌اند، به راحتی در ادبیات مربوطه یافت (روملت، شندل و تیس، ۱۹۹۵). از آنجا که ریشه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های خصوصی و اقتصادی است، اجرای اثربخش در سازمان‌های عمومی به تغییراتی نیاز دارد. این تغییرات باید در ماهیت هدف‌گذاری، تعامل با ذی‌نفعان و ائتلاف‌های محیطی اعمال شود (رینگ و پری، ۱۹۹۵). سیستم مدیریت استراتژیک سازمان‌های عمومی، تابع عوامل زیادی است، از جمله: اندازه سازمان، ساختار، پیچیدگی محیط، تکنولوژی و نوع رهبری (اندروز، بوین، لاو و واکر، ۲۰۰۹).

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی میان یک سازمان عمومی (نام سازمان محفوظ است) و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (مجری: دکتر هاشم آقازاده) است

2. Purposive Confrontation  
 3. Public Organization  
 4. New Public Management (NPM)  
 5. Strategic Management Framework (SMF)  
 6. Public Value

هرگونه چالش و تغییر در عواملی مانند محیط کلان، سیاست‌ها و اولویت‌های دولتی، خصوصی‌سازی، واگذاری تصدی‌ها، استفاده از فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک، محدودیت‌های مالیاتی و تحریم‌های بین‌المللی بر سیستم مدیریت استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارند؛ از این رو، پایش و بهبود نظام مدیریت استراتژیک سازمان، اجتناب‌ناپذیر است (بالوگان، هیلی و گوستافسون، ۲۰۱۵).

آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>، ابزار کارآمدی است که به مدیران امکان می‌دهد، ضمن شناخت دقیق و علمی وضعیت کنونی سازمان، به رفع کمبودهای احتمالی و بهبود آن اقدام کنند (توکلی، رمضان و معیا، ۱۳۹۴؛ محمودزاده، ۱۳۸۵؛ منوریان، آقازاده و شهامت نژاد، ۱۳۹۱). تا کنون مدل مخصوصی برای آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک معرفی نشده است. در تحقیق پیش رو، نظام فعلی مدیریت استراتژیک پنج‌ساله یکی از سازمان‌های عمومی بررسی و عارضه‌یابی می‌شود. سازمان عمومی مورد مطالعه، در راستای ارزش آفرینی اجتماعی و ارائه خدمات به محرومان با تمرکز بر مناطق کمتر توسعه‌یافته، مأموریت‌های زیر را در چارچوب اساس‌نامه و تکالیف ابلاغی انجام می‌دهد:

- مشارکت در توانمندسازی اقتصادی، توسعه کارآفرینی و اشتغال‌زایی؛
- کمک به آبادانی و توسعه فضاهای آموزشی و فرهنگی - مذهبی؛
- کمک به ارتقای سطح سلامت و توسعه فضاهای بهداشتی و درمانی؛
- ارائه خدمات حمایتی، بیمه‌ای و مالی به محرومان؛

اهداف مد نظر مطالعه را می‌توان در قالب پاسخ به سؤال‌های زیر جست‌وجو کرد:

۱. مدل فرایندی آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک سازمان عمومی بر اساس تحلیل شکاف چگونه است؟
۲. وضعیت نظام مدیریت استراتژیک سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۳. راه‌های بهبود وضعیت نظام مدیریت استراتژیک سازمان مورد مطالعه کدام‌اند؟

### پیشینه نظری و تجربی پژوهش

بی‌تردید به‌کارگیری استراتژی صحیح، یکی از ارکان اصلی موفقیت و تداوم آن برای هر سازمانی است. استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند که قابلیت‌های اساسی<sup>۲</sup> خود را بهتر درک کرده و با رفع ضعف‌های خود، در جهت نیل به اهدافشان حرکت کنند (پورتر، ۲۰۱۱). لوالن و تپین (۲۰۰۳) در مقاله‌ای به این پرسش پاسخ دادند که چرا مفاهیم استراتژی سازمانی در مباحث سازمان‌های عمومی ظهور کرده است؟ آنها دو دلیل اصلی را برای پاسخ به این سؤال برشمردند:

۱. اصل شفافیت<sup>۳</sup>. استراتژی نظم خاصی به سازمان می‌بخشد، اهداف، ورودی و خروجی‌های مد نظر سازمان در

1. Strategic Management Framework Diagnosis (SMFD)

2. Core Capability

3. Transparency Principle

استراتژی به وضوح مشخص می‌شوند و این برای سازمان‌های عمومی که در صدد تأمین منابع از سوی دولت یا نهادهای دیگر هستند، بسیار حیاتی است.

۲. اصل تعهد<sup>۱</sup>. استراتژی با مشخص ساختن اهداف کارکردی و تخصیص منابع، بر عملیاتی شدن و تحقق آنها توسط مدیریت یا زیر نظر وی، نظارت می‌کند.

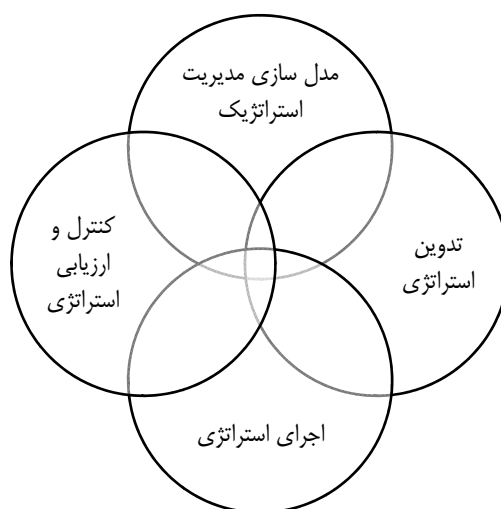
امروزه استراتژی فقط برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف نیست، بلکه جریان پویایی از انطباق‌های داخلی و خارجی است که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها، همچون ناخدای ماهر، کشتی شرکت را از میان امواج خروشان عبور داده و به ساحل مقصود می‌رساند (میتنبرگ، ۱۹۹۴؛ هامبریک و فردریسکون، ۲۰۰۱). این گونه است که به تدریج مفهوم مدیریت استراتژیک به جای استراتژی جای خود را میان اصحاب علم باز کرده است. اغلب صاحب‌نظران استراتژی، نظام مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> را فرایند چند مرحله‌ای به هم پیوسته می‌دانند که می‌توان با اغماض در تغییرات جزئی آن را چنین تبیین کرد (ویلن و هانگر، ۲۰۱۷؛ دیوید، ۲۰۱۶؛ گرت، ۲۰۱۶):

۱. مدل‌سازی مدیریت استراتژیک<sup>۳</sup>؛

۲. تدوین استراتژی<sup>۴</sup>؛

۳. اجرای استراتژی<sup>۵</sup>؛

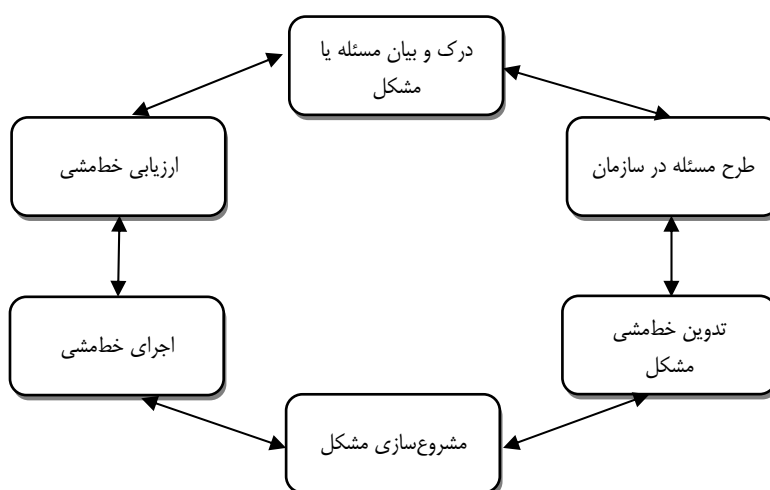
۴. کنترل و ارزیابی استراتژی<sup>۶</sup>.



شکل ۱. نظام مدیریت استراتژیک

1. Commitment Principle
2. Strategic Management Framework(SMF)
3. Modeling Strategic Management
4. Strategy formulation
5. Strategy Execution
6. Evaluation and Control

مشابه مدل بالا را می‌توان در مدل فرایندی سه مرحله‌ای (تدوین، اجرا و ارزیابی) خطمشی عمومی نیز مشاهده کرد. خطمشی‌گذاری در قالب یک چرخه، فرایندی است که شامل چندین فعالیت و مرحله به هم پیوسته می‌شود که با هم ارتباط چند سویه دارند (عباسی، معتضدیان و میرزایی، ۱۳۹۵). الوانی (۱۳۹۰) نیز فرایند خطمشی‌گذاری عمومی را به صورت شکل ۲ ترسیم کرده است.



شکل ۲. مدل فرایندی خطمشی‌گذاری عمومی

برایسون (۱۹۸۸) فرایند برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک را در سازمان‌های عمومی، فرایندی ۱۰ مرحله‌ای معرفی کرده است:

۱. تفاهم اولیه و آغاز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک؛
۲. شناسایی الزامات سازمانی؛
۳. شفاف‌سازی مأموریت و ارزش‌های سازمانی؛
۴. تحلیل محیط خارج و داخل سازمان به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سازمان در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی؛
۵. شناسایی چالش‌ها و مسائل استراتژیک پیش روی سازمان؛
۶. تدوین استراتژی برای مقابله با مسائل سازمانی؛
۷. مرور و تطبیق استراتژی‌ها؛
۸. ساماندهی نظام چشم‌انداز سازمان؛
۹. ساماندهی نظام اجرای اثربخش استراتژی؛
۱۰. دوباره‌سنجی و بازبینی استراتژی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.

با این حال، پرسشی که در ذهن متبادر می‌شود این است که چرا سازمان‌ها علی‌رغم توجه و تمرکز بر استراتژی، در رسیدن به اهداف خود ناکام می‌مانند؟ پاسخ این پرسش را می‌توان در تفسیری که سازمان‌ها از استراتژی دارند، جست‌وجو کرد (کافمن و راسل، ۲۰۰۱؛ گریوز و موران، ۱۹۹۴). از آنجا که اجزای سازمان (داخلی و خارجی) پیوسته در معرض تغییرات متنوع قرار دارند، نظام مدیریت استراتژیک سازمان می‌بایست آسیب‌شناسی شده و ضعف‌های خود را ترمیم کند (کامینگز و ورلی، ۲۰۱۴؛ اعرابی و حقیقی، ۱۳۸۳؛ رضائیان، گیوی و ابراهیمی، ۱۳۸۸؛ فرهنگی، سلطانی‌فر، محکی و دانایی، ۱۳۹۲).

از آنجا که تا کنون در تحقیقات پیشین، آسیب‌شناسی چندانی درباره نظام مدیریت استراتژیک نشده است، در ادامه ادبیات آسیب‌شناسی سازمانی مرور شده و پس از آن، به طرح اصلی تحقیق پرداخته می‌شود. آسیب‌شناسی سازمانی<sup>۱</sup> یا در ادبیات مدیریت سازمان «عارضه‌یابی سازمانی»<sup>۲</sup> به فرایند تحلیل و مقایسه وضعیت فعلی با وضعیت مطلوب اطلاق می‌شود، به گونه‌ای که موارد نامتجانس و متجانس<sup>۳</sup> شناسایی و رفع می‌شوند (برتون و اوئل، ۲۰۰۴). مایکل برودیر در مقاله‌ای به بیان ویژگی‌های آسیب‌شناسی مناسب در سطح سازمان پرداخته است. برودیر ضمن بررسی ویژگی‌های آسیب‌شناسی مناسب، برای آن چهار مرحله را پیشنهاد می‌دهد که به ترتیب عبارت‌اند از: ۱. پی بردن به مشکل؛ ۲. جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مشکل؛ ۳. استفاده از ظرفیت‌های سازمان برای حل مشکل؛ ۴. بازخورد (برودیر، ۲۰۰۸).

تا کنون الگوهای زیادی برای عارضه‌یابی سازمانی معرفی شده است. این الگوها در مقاله‌ها و کتاب‌های مختلف به منظور استفاده در آسیب‌شناسی مطرح شده و به ترتیب زمانی عبارت‌اند از: مدل دمینگ (۱۹۵۱)، تجزیه و تحلیل میدان نیرو (۱۹۵۱)، الگوی لویت (۱۹۶۵)، تجزیه و تحلیل سیستم‌های لیکرت (۱۹۶۷)، نظریه سیستم‌های باز (۱۹۶۶)، الگوی شش جعبه‌ای ویزورد (۱۹۷۶)، الگوی سازگاری برای تجزیه و تحلیل سازمان (۱۹۷۷)، چارچوب ۷ اس (7S) مک‌کینزی (۱۹۸۱-۱۹۸۲)، چارچوب فرهنگ، سیاست و فنی تیچی (۱۹۸۳)، برنامه‌ریزی عملکرد خوب (۱۹۸۴)، مدل کیفیت ملی مالکوم بالدريج (۱۹۸۷)، آسیب‌شناسی رفتار گروهی و شخصی (۱۹۸۷)، مدل جایزه کیفیت اروپا (EFQM)<sup>۴</sup> (۱۹۸۸)، مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)، مدل ماتریس عملکرد (کیگان، ۱۹۸۹)، مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (فیتز‌گرالد و همکاران، ۱۹۹۱)، مدل هرم عملکرد (لینچ کراس، ۱۹۹۱)، مدل تعالی سازمان (۱۹۹۱)، الگوی بورک و لیتوین از تغییر و عملکرد سازمانی (۱۹۹۲)، الگوی ستاره گالبرید (۱۹۹۵)، مدل ارزیابی متوازن (BSC)<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۶، مدل مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC)<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۷، مدل مولکولی (۱۹۹۹)، مدل مدوری و استیپل (۲۰۰۰)، مدل تحلیل ذی‌نفعان (لی، ۲۰۰۱)، چارچوب آسیب‌شناسی از دیدگاه کنفرانس اروپایی ICF (۲۰۰۴)، الگوی تریکورد (۲۰۰۵)، مدل شناخت برتری سازمانی (CED)<sup>۷</sup>، مدل کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد (SCR & PI)<sup>۱</sup>، تحلیل اهمیت -

1. Organizational Pathology
2. Organizational Diagnosis(OD)
3. Misfits
4. The European Foundation For Quality Management
5. Balanced Score Card
6. American Productivity & Quality Center
7. Corporate Excellence Diagnosis

عملکرد (IPA)<sup>۲</sup>، مدل خود ارزیابی وزارت دفاع (۱۳۸۱)، مدل سه شاخگی (۱۳۸۵)، مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (ISIRI 13000). در جدول ۱ به آسیب‌شناسی مقایسه‌ای از برخی مدل‌های مطرح بر اساس کانون‌های مختلف پرداخته شده است (نیکوکار و علی‌دادی، ۱۳۸۸).

جدول ۱. مقایسه قابلیت شناسایی آسیب در کانون‌های مختلف

مدل‌ها	کانون آسیب	بهره‌وری	ارتباطات	ساختار	اهداف و استراتژی	کیفیت	فرایندها	محیط بیرون
مدل مولکولی				✓	✓			
مدل ویزبورد			✓	✓	✓			
تجزیه و تحلیل نیرو			✓		✓		✓	✓
الگوی تریکورد		✓	✓	✓	✓		✓	
کنفرانس اروپایی			✓	✓	✓		✓	✓
مالکوم بالدريج		✓			✓	✓	✓	
برنامه‌ریزی عملکرد بالا			✓	✓	✓			
تحلیل شکاف		✓		✓	✓	✓	✓	✓
چارچوب TPC <sup>۳</sup>			✓		✓		✓	✓
EFQM		✓			✓	✓	✓	
7S مکنزی				✓	✓			

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مدل تحلیل شکاف قابلیت‌های زیادی دارد و از آنجا که هدف پژوهش حاضر آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک است، این مدل که جنبه عمومی‌تری دارد، استفاده شده است. البته در خصوص تحلیل شکاف در حوزه استراتژی باید گفت که تحلیل شکاف، یعنی ارزیابی تفاوت بین یک پیامد مطلوب و یک پیامد واقعی که این تفاوت یک شکاف نامیده می‌شود (ابزری، شائمی، طالبی و عبدالمنافی، ۱۳۹۰). با تحلیل شکاف استراتژیک می‌توان تعیین کرد که باید در شرکت چه کار متفاوتی انجام داد تا به اهداف ویژه در چارچوب زمانی، مدیریت، بودجه و سایر عوامل تعیین‌کننده نقص‌ها دست یافت. بعد از انجام این تحلیل، باید در شرکت نوعی برنامه اجرایی برای حذف شکاف‌ها ترتیب داد (بالم، ۱۹۹۶؛ دیمیترا دیسی و استیونز، ۲۰۰۸). در هر صورت، به کمک منطقی که در این مدل

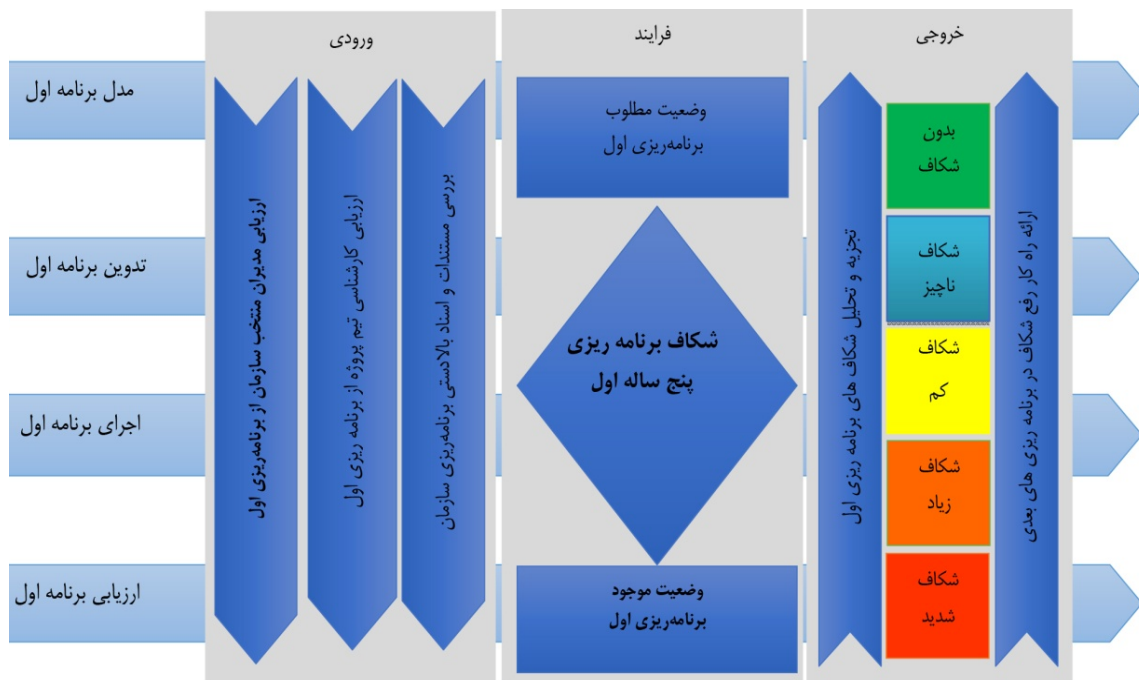
1. Strategic cost reduction & performance improvement
2. Importance- performance Analysis
3. Tichy's technical political cultural



به کار رفته، می‌توان شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را شناسایی کرد و بر اساس عمق شکاف و فوریت موضوع، راهکارهای پیشنهاد شده را برای کاهش شکاف به کار برد. در نهایت هدف از انجام این آسیب‌شناسی بهبود وضع موجود است که بر اساس دستورالعمل تحلیل شکاف، می‌توان به آن دست یافت (تکراس، ۲۰۰۴؛ مراتالا، ۲۰۱۲).

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی تحقیق بر اساس مبانی نظری تحقیق، پیشینه تحقیقاتی، ویژگی سازمان و موضوع بررسی (نظام مدیریت استراتژیک) و در نهایت اعمال نظر محققان ترسیم شده است (شکل ۳). در مدل مفهومی، علاوه بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ویژگی‌های سازمان و موضوع مد نظر (آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک برنامه) نیز دیده می‌شود که خروجی این مدل، شناسایی چهار محدوده سبز، زرد، نارنجی و قرمز در تدوین، اجرا و کنترل برنامه استراتژیک خواهد بود. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، محدوده سبز بدون شکاف است که در واقع وضعیت موجود شرکت مد نظر کاملاً منطبق بر وضعیت مطلوب بوده و اوضاع بر وفق مراد است. در محدوده زرد شاهد شکاف کمی هستیم و در محدوده نارنجی این شکاف زیاد می‌شود. در محدوده قرمز وضعیت وخیم است و شکاف شدیدی بین آنچه هست و آنچه باید باشد دیده می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحلیل شکاف برای نظام مدیریت برنامه استراتژیک

## روش‌شناسی پژوهش

رویکرد روش‌شناسی تحقیق، رویکرد ترکیبی<sup>۱</sup> است، به گونه‌ای که از هر دو روش تحقیق کمی و کیفی برای درک بهتر مسئله و رسیدن به نتایج مورد انتظار مطالعه استفاده شده است. شیوه نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری هدفمند بود که ۳۸ مدیر با معرفی سازمان مورد مطالعه از بین کلیه مدیران شرکت برای نمونه انتخاب شدند. در خصوص نظرسنجی به صورت هدفمند، بسته به تعداد جامعه، بین ۱۰ تا ۳۰ نفر پیشنهاد شده که در تحقیق حاضر برای اطمینان از نتایج، میانگین این استاندارد در نظر گرفته شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص مؤلفه‌های یک نظام مطلوب برنامه استراتژیک، از مطالعه کتابخانه‌ای و ادبیات موجود استفاده شده است. از طرفی، ابزار گردآوری اطلاعات وضع موجود در جلسه‌های متعدد تیم محقق با سازمان مورد مطالعه، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بوده که هر یک از مؤلفه‌های نظام برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله، مدل استفاده شده، تدوین برنامه، اجرا و کنترل، در آن سنجیده شده است. در این پرسشنامه جایی برای جمع‌آوری نظرهای کتبی نیز تعبیه شد که قابلیتی همچون مصاحبه را برای ما به همراه داشت. برای اطمینان از روایی پرسشنامه یاد شده، اعتبار محتوای آن توسط تیمی از خبرگان متخصص مدیریت استراتژیک به تأیید رسید و پایایی آن نیز به کمک آلفای کرونباخ ۰/۹۲ بررسی شد (ویتمور، چیس و مندل، ۲۰۰۱؛ کراسول و کلارک، ۲۰۰۷).

پژوهش با بهره‌مندی از گروه کانونی<sup>۲</sup> و بر اساس مدل ساده تحلیل شکاف که در ادبیات آسیب‌شناسی مطرح شده است، به اجرا درآمد. در خصوص روش پژوهش پانل مراحل زیر در نظر گرفته شده است (لیامپتونگ، ۲۰۱۱؛ بلور و فرانکلند و توماس و رابسون، ۲۰۰۱):

- انتخاب اعضای گروه کانونی: اعضای گروه کانونی به صورت هدفمند و بر پایه تخصص علمی و تجربه اجرایی در حوزه مدیریت استراتژیک انتخاب شدند. این افراد شامل مدیران اجرایی سازمان مورد مطالعه (۸ نفر) و تیمی از دانشگاهیان (۴ نفر) بود و در مجموع ۱۲ نفر در این پانل حضور داشتند.
- توجیه اعضای گروه کانونی انتخابی: به طور کلی چهار جلسه برگزار شد که در جلسه نخست، در خصوص اهداف تحقیق و شیوه جمع‌آوری اطلاعات توضیحاتی داده شد و در جلسه‌های بعدی کلیه اطلاعات لازم گردآوری شدند.

در نهایت بعد از برگزاری جلسه‌ها و جمع‌بندی اطلاعات به‌دست آمده، مدل مفهومی که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، ترسیم شد و همه اعضای گروه آن را تأیید کردند.

## الگورتیم بررسی وضعیت موجود و مطلوب

ابتدا ویژگی‌های نظام مدیریت استراتژیک مطلوب بررسی شد که در جدول ۲ مهم‌ترین مؤلفه‌های هر بخش درج شده است (بوچانون و کوزینز، ۲۰۱۲؛ ویلن و هانگر، ۲۰۱۰).

1. Multi method Approach  
2. Focus Group

جدول ۲. ویژگی‌های نظام مدیریت استراتژیک مطلوب

مرحله	مؤلفه‌ها	مطلوب
تدوین	چشم‌انداز	معین و مشخص <sup>۱</sup>
		الهام‌بخش <sup>۲</sup>
		چالش‌انگیز <sup>۳</sup>
	مأموریت	جهت‌دار <sup>۴</sup>
		هدفمند <sup>۵</sup>
		ذی‌نفع‌محور <sup>۶</sup>
	اهداف	بیان شده به عنوان غایت <sup>۷</sup>
		معین و مشخص
		فهم‌پذیر <sup>۸</sup>
	ارزش‌ها و سیاست‌های کلان (ختم‌شی‌ها)	برگرفته شده از اعتقادهای اساسی سازمان
		رهنمود رفتارهای سازمانی (مدیران و کارمندان)
		برگرفته از فرهنگ سازمان
	تحلیل داخلی	ساختار سازمانی <sup>۱۰</sup>
		رهبری <sup>۱۱</sup>
		مقاصد <sup>۱۲</sup>
		سازوکارهای مفید <sup>۱۳</sup>
		ارتباطات <sup>۱۴</sup>
		پاداش <sup>۱۵</sup>
	تحلیل خارجی	سیاسی <sup>۱۶</sup>
		اقتصادی <sup>۱۷</sup>
		اجتماعی <sup>۱۸</sup>
تکنولوژیکی <sup>۱۹</sup>		
قانونی <sup>۲۰</sup>		
حکومتی <sup>۲۱</sup>		

1. Specific
4. Purposeful
7. Stated as ends
10. Structure
13. Helpful Mechanisms
16. Political
19. Technological

2. Inspiring
5. Targeted
8. Translatable
11. Leadership
14. Relationships
17. Economic
20. Legal

3. Challenging
6. Stakeholder-focused
9. Traceable
12. Purposes
15. Rewards
18. Social
21. Governance

ادامه جدول ۲

مرحله	مؤلفه‌ها	مطلوب
تدوین	استراتژی‌ها (تفکیک)	استراتژی هدایتی
		استراتژی پرتفولیو <sup>۱</sup>
		استراتژی سرپرستی <sup>۲</sup>
اجرا	برنامه‌های عملیاتی	قابل اندازه‌گیری
		زمان‌بندی شده
		مرتبط با سایر برنامه‌ها <sup>۳</sup>
		دارای منابع تأمین شده <sup>۴</sup>
	بودجه	بیان برنامه‌های شرکت به زبان پول و دلار
کنترل و ارزیابی	کنترل عملیاتی	برخورداری از نتایج کمی و کیفی
		مقایسه مستمر عملکرد با استانداردها
		مقایسه به موقع عملکرد با استانداردها
		تکرار در انعکاس نتایج به کارکنان
		تطبیق مجدد نتایج با استانداردها
		انعکاس به موقع نتایج به کارکنان
	کنترل راهبردی	برخورداری بازخور اطلاعات از غنای لازم
		اندازه‌گیری نقاط استراتژیک
		به کارگیری فنون تجزیه و تحلیل محیطی
		وجود مقاطع زمانی مشخص مورد نیاز برای ردیابی و مراقبت
		بررسی منظم و مستمر شرایط محیطی به منظور کسب عوامل مؤثر
		بررسی وقایع مهم
		بررسی اهداف میانی
		بررسی آستانه‌های استراتژیک
		تحلیل موانع موجود در زمینه تحقق فعالیت‌های کار
تحلیل انحراف موجود		
اقدام اصلاحی	تحلیل و بیان علت انحراف	
	اصلاح به موقع انحرافها	
	محو انحرافها	
	جلوگیری از حادث شدن انحرافها	

سپس به منظور انجام مراحل تحلیل شکاف از الگوریتم زیر استفاده خواهد شد:

1. Portfolio Strategy
2. Management (or Parenting) Strategy
3. Linked
4. Resourced

جدول ۳. الگوریتم تحلیل شکاف

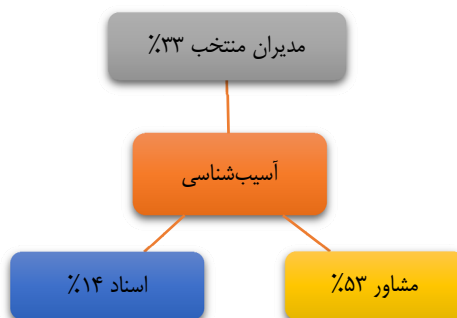
ملاحظات	رویکرد کیفی	رویکرد کمی	مرحله
درج ملاحظات احتمالی در هر مورد	دریافت نظرات کیفی در خصوص موارد بررسی	امتیازبندی کمی در مقیاس ۱ تا ۱۰	ورودی
			بررسی اسناد بالادستی و سند برنامه پنج ساله اول
			بررسی نظرهای تیم پروژه
	ارائه نظرات کیفی در خصوص وضع مطلوب، موجود و شکاف‌ها	۱. تعیین امتیاز وضع مطلوب (۷ به بالا) ۲. محاسبه میانگین امتیازهای وضع موجود ۳. شناسایی موارد شکاف (بدون شکاف/ شکاف ناچیز/ شکاف کم/ شکاف زیاد/ شکاف عمیق)	فرایند
			شناسایی وضع مطلوب
			شناسایی وضع موجود
تجزیه و تحلیل شکاف‌ها	ارائه راهکارها	خروجی	
		ارائه راهکارها	

### تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در دو قسمت کمی و کیفی صورت گرفته است. در قسمت کمی شکاف هر یک از مؤلفه‌های اصلی نظام مدیریت استراتژیک مشخص شد. در قسمت کیفی، ارزیابی برنامه اول بر اساس نظر مدیران ارشد منتخب به انجام رسید که با در نظر گرفتن ضعف‌های شناسایی شده، راهکارهایی برای اجرای بهتر برنامه پنج ساله دوم ارائه شد.

### تحلیل داده‌های کمی

بر اساس پرسشنامه طراحی شده، ابتدا تلاش شد که عملکرد فعلی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان در قسمت‌های مختلف مدل، تدوین، اجرا و کنترل سنجیده شده و در ادامه وزن و اهمیت هر یک از آنها بررسی شود. نظرهای جمع‌آوری شده از سه مرجع، مدیران سازمان مورد مطالعه، اسناد بالادستی و تیم محقق در زیر آورده شده است.



شکل ۴. وزن نظرهای هر یک از اعضای پانل

در خصوص بررسی وضعیت موجود، با توجه به سه ضریب مختلف وزنی برای پاسخ‌ها، از الگوریتم مشخصی استفاده شده است. نتایج مربوط به وضعیت مطلوب و وضعیت موجود مؤلفه‌های اصلی نظام مدیریت استراتژیک سازمان مورد مطالعه در جدول‌های ۴ و ۵ مشاهده می‌شود.

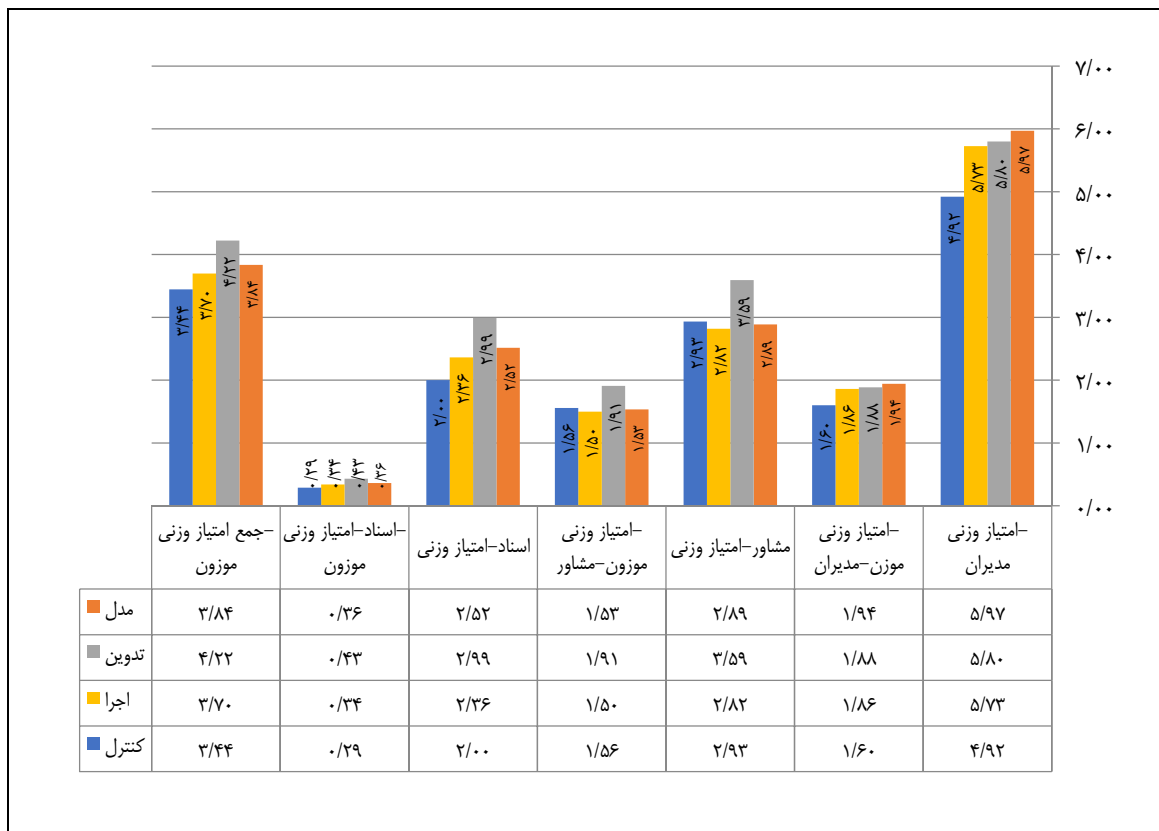
جدول ۴. وضعیت مطلوب مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک

جمع ضرایب اهمیت موزون	ضرایب اهمیت موزون (اسناد)	ضرایب اهمیت (اسناد)	موزون اهمیت (مشاور)	ضرایب اهمیت (مشاور)	موزون اهمیت (مدیران)	ضرایب اهمیت (مدیران)	
۸۰/۹۹	۱۲/۲۲	۸۵/۰۰	۴۵/۱۶	۸۵/۰۰	۲۳/۶۲	۷۲/۶۷	تدوین
۷۵/۶۹	۱۱/۱۴	۷۷/۵۰	۴۱/۱۷	۷۷/۵۰	۲۳/۳۸	۷۱/۹۴	کلیات
۸۰/۶۹	۱۲/۰۴	۸۳/۷۵	۴۴/۴۹	۸۳/۷۵	۲۴/۱۶	۷۴/۳۳	مدل
۸۲/۶۶	۱۲/۲۸	۸۵/۴۵	۴۵/۴۰	۸۵/۴۵	۲۴/۹۸	۷۶/۸۶	اجرا
۸۳/۲۶	۱۲/۴۶	۸۶/۶۷	۴۶/۰۴	۸۶/۶۷	۲۴/۷۶	۷۶/۱۷	کنترل
۸۰/۶۶							میانگین کل

جدول ۵. وضعیت موجود مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک

میانگین امتیاز وزنی	جمع امتیاز وزنی - کل	میانگین امتیاز وزنی - موزون	جمع امتیاز وزنی - موزون	امتیاز وزنی اسناد - موزون	امتیاز وزنی اسناد - موزون	مشاور - موزون	مشاور - موزون	مدیران - موزون	مدیران - موزون	
۴/۱۳	۱۲/۳۸	۱/۴۱	۴/۲۲	۰/۴۳	۲/۹۹	۱/۹۱	۳/۵۹	۱/۸۸	۵/۸۰	تدوین
۳/۷۹	۱۱/۳۷	۱/۲۸	۳/۸۴	۰/۳۶	۲/۵۲	۱/۵۳	۲/۸۹	۱/۹۴	۵/۹۷	مدل
۳/۶۴	۱۰/۹۱	۱/۲۳	۳/۷۰	۰/۳۴	۲/۳۶	۱/۵۰	۲/۸۲	۱/۸۶	۵/۷۳	اجرا
۳/۲۸	۹/۸۵	۱/۱۵	۳/۴۴	۰/۲۹	۲/۰۰	۱/۵۶	۲/۹۳	۱/۶۰	۴/۹۲	کنترل

در شکل ۵ تحلیل جامع امتیاز وزنی موزون به تفکیک مدل، تدوین، اجرا و کنترل، مشاهده می‌شود. بر اساس شکاف‌های به دست آمده از مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک، اهمیت رسیدگی به آنها در برنامه دوم به این ترتیب اولویت‌بندی شده است: ۱. کنترل؛ ۲. اجرا؛ ۳. مدل و ۴. تدوین. بازه در نظر گرفته شده در هر ناحیه، مقیاسی از ۰ تا ۱۰ بوده است که به این صورت دسته‌بندی شده‌اند: محدوده صفر تا ۲ معرف شکاف عمیق، محدوده ۲/۰۱ تا ۴ معرف شکاف زیاد، ۴/۰۱ تا ۶ نشان‌دهنده شکاف کم، محدوده ۶/۰۱ تا ۸ معرف شکاف ناچیز و در نهایت محدوده ۸/۰۱ تا ۱۰ معرف محدوده بدون شکاف.



شکل ۵. نمودار تحلیل جامع امتیاز وزنی موزون به تفکیک مدل، تدوین، اجرا و کنترل

در ادامه ابعاد مختلف هر یک از مؤلفه‌های مدل، تدوین، اجرا و کنترل آورده شده است. گفتنی است که این ابعاد با تکیه بر وضعیت مطلوب هر یک از این مؤلفه‌ها درج شده و شکاف هر یک از آنها نیز محاسبه شده است.

جدول ۶. شناسایی شکاف مدل به تفکیک معیار

شکاف شدید	شکاف زیاد	شکاف کم	شکاف ناچیز	بدون شکاف	شناسایی شکاف معیارهای مدل - عنوان معیار	مدل - شماره معیار
		۴/۶۸			توجه به ارزش‌ها و مضامین محوری در مراحل مختلف برنامه	معیار ۷
		۴/۴۹			برخورداری از ماهیت علمی و بومی مدل	معیار ۱
		۴/۲۷			حساسیت نسبت به محیط خارجی	معیار ۸
	۳/۹۵				تناسب مدل با اندازه و نوع سازمان ستاد	معیار ۲
	۳/۸۵				قابل درک توسط عوامل ذی‌ربط که منجر به عمل می‌شود	معیار ۳
	۳/۴۱				اجرا پذیر بودن مدل با توجه خصیصه‌های سازمان عمومی	معیار ۴
	۲/۸۱				توجه به فرهنگ‌سازی و زمینه‌سازی برای برنامه‌ریزی استراتژیک	معیار ۵
	۲/۶۹				برخورداری از جامعیت و یکپارچگی در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل	معیار ۶

در خصوص تدوین نیز زیر مؤلفه‌هایی در نظر گرفته شده است که در جدول ۷ به مهم‌ترین آنها اشاره شده است.

جدول ۷. شناسایی شکاف مدل به تفکیک معیار

شکاف شدید	شکاف زیاد	شکاف کم	شکاف ناچیز	بدون شکاف	شناسایی شکاف معیارهای تدوین - عنوان معیار	تدوین - شماره معیار
		۵/۶۶			ارزش‌های محوری ستاد	معیار ۳
		۵/۶۴			مأموریت ستاد	معیار ۱
		۵/۵۵			چشم‌انداز ستاد	معیار ۲
		۵/۵۲			اهداف کلان ستاد	معیار ۵
		۵/۴۹			خط‌مشی‌ها یا سیاست‌های کلان	معیار ۴
		۴/۳			انعکاس باورهای مدیران در تدوین استراتژی	معیار ۱۶
		۴/۴۹			تدوین برنامه پنج ساله اول ستاد به طور کلی	معیار ۲۰
		۴/۳۱			طراحی استراتژی‌های سطح واحدهای تابع ستاد	معیار ۹
		۴/۲۸			استفاده از روش‌ها و چارچوب‌های علمی	معیار ۱۴
		۴/۲۴			طراحی استراتژی‌های سطح ستاد مرکزی	معیار ۸
		۴/۱۸			تجزیه و تحلیل داخلی	معیار ۶
		۴/۱۴			تجزیه و تحلیل خارجی	معیار ۷
		۴/۰۷			توجه هم‌زمان به عوامل داخلی و خارجی	معیار ۱۱
	۳/۹۲				ارتباط بین اهداف و سیاست‌های کلان و استراتژی‌ها	معیار ۱۸
	۳/۶۲				ارتباط بین استراتژی‌های سطوح کلان، میانی و عملیاتی	معیار ۱۹
	۳/۵۸				آشنایی مدیران با دانش استراتژی	معیار ۱۲
	۳/۴۵				توجه به مسائل کلیدی سازمان ستاد	معیار ۱۰
	۳/۴۲				مشارکت و ثبات مدیران ارشد در طول برنامه‌ریزی	معیار ۱۵
	۲/۹۹				همسویی ساختار و فرایندهای ستاد با استراتژی	معیار ۱۷
	۲/۸۵				فرایندی همگانی با احساس مالکیت مشترک	معیار ۱۳

برای اجرای استراتژی نیز زیرمؤلفه‌هایی در نظر گرفته شده است که در جدول ۸ به مهم‌ترین آنها اشاره شده است.

همچنین در جدول ۹ مهم‌ترین زیرمؤلفه‌های کنترل مشاهده می‌شود.



جدول ۸. شناسایی شکاف اجرا به تفکیک معیار

شماره - معیار	شناسایی شکاف معیارهای اجرا - عنوان معیار	بدون شکاف	شکاف ناچیز	شکاف کم	شکاف زیاد	شکاف شدید
معیار ۹	شایستگی و تعهد افراد درگیر در اجرای استراتژی‌ها			۴/۷۵		
معیار ۸	کفایت اختصاص منابع برای اجرای استراتژی‌ها			۴/۴۷		
معیار ۴	تخصیص منابع (مالی، انسانی، تجهیزات و ...)			۴/۳۳		
معیار ۵	تعیین مسئولان هدایت کننده اقدامات اجرایی			۴/۲۹		
معیار ۱۱	پیاده‌سازی و اجرای برنامه به طور کلی				۳/۸۷	
معیار ۱	تعیین اهداف کمی				۳/۵۰	
معیار ۲	تعیین برنامه‌ها و اقدامات اجرایی				۳/۱۵	
معیار ۷	همسویی فرهنگ سازمانی با استراتژی‌ها				۳/۰۸	
معیار ۶	تعیین سازوکار پیگیری امور				۳/۰۴	
معیار ۱۰	میزان انگیزش و توجه به منافع مشترک افراد				۳/۰۴	
معیار ۳	سازماندهی و ایجاد هماهنگی بین واحدها				۲/۹۵	

جدول ۹. شناسایی شکاف کنترل به تفکیک معیار

شماره معیار - کنترل	شناسایی شکاف معیارهای کنترل - عنوان معیار	بدون شکاف	شکاف ناچیز	شکاف کم	شکاف زیاد	شکاف شدید
معیار ۱۱	ارزیابی میزان تحقق اهداف کلان برنامه			۴/۷۲		
معیار ۱۰	ارزیابی میزان پای‌بندی به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌ها			۴/۳۰		
معیار ۷	ارزیابی عملکرد اجرای استراتژی‌ها و اقدامات اجرایی				۳/۹۳	
معیار ۵	انجام کنترل‌های عملیاتی				۳/۸۳	
معیار ۱۲	ارزیابی و کنترل برنامه پنج ساله اول ستاد به طور کلی				۳/۶۱	
معیار ۹	ارزیابی میزان تحقق مأموریت ستاد و دستیابی به چشم‌انداز				۳/۴۲	
معیار ۳	تعیین نقاط کنترل در سطوح مختلف				۳/۲۸	
معیار ۲	تعیین مراکز مسئولیت و پاسخگویی				۳/۲۶	
معیار ۸	شناسایی و انجام اقدام اصلاحی				۲/۸۷	
معیار ۴	انجام کنترل‌های راهبردی				۲/۷۷	
معیار ۱	طراحی نظام ارزیابی و کنترل				۲/۷۵	
معیار ۶	ارزیابی عملکرد طراحی استراتژی‌ها و اقدامات اجرایی				۲/۶۹	

## تحلیل داده‌های کیفی

داده‌های کیفی که از جواب پرسش‌های مشخص و هدایت شده در حوزه‌های مختلف نظام مدیریت استراتژیک به دست آمده است با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا بررسی شدند. بدین ترتیب کاستی‌های تمام مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک فعلی سازمان به تفکیک هر بخش مشخص شد که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود.

جدول ۱۰. کاستی‌های مشخص شده در مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک فعلی سازمان در برنامه اول

مؤلفه‌ها	کاستی مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک فعلی سازمان در برنامه اول
مدل	۱. به کار نبردن مدل اقتضایی و انعطاف‌پذیر
	۲. استفاده نکردن از مدل کیفی با توجه به انتظارات ذی‌نفعان
تدوین	۱. بی‌توجهی به سیاست‌های بالادستی
	۲. متوازن نبودن مسئولیت‌های اجتماعی و فعالیت‌های اقتصادی
	۳. بی‌توجهی به نقشه راه جامع
	۴. نبود رویکرد برنامه‌ریزی واقع‌بینانه از پایین به بالا در بازه زمانی سه ساله
	۵. عدم فرهنگ‌سازی و آموزش مؤثر برنامه
اجرا	۶. متعهد نبودن و پشتیبانی نکردن مدیران ارشد از برنامه و جلب مشارکت ارکان مؤثر سازمان در برنامه
	۱. نداشتن ساختار مناسب برای راهبری برنامه و تفویض اختیار به افراد شایسته
کنترل	۲. نبود همسویی بین ساختار، فرهنگ و استراتژی‌های سازمان
	۱. نداشتن نظام کنترل علمی، هوشمند و مستمر
	۲. معیاری در کنترل
	۳. نبود مراکز مسئولیت ارزیابی و کنترل برنامه
	۴. برقرار نکردن ارتباط بین پاداش‌ها و عملکرد برنامه

## بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت تلاش شده است بر اساس پاسخ به سؤال‌های مطرح شده در این پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری را تکمیل کنیم. شایان ذکر است برخی از سؤال‌های مطرح شده، در بخش تحلیل داده‌های کمی و کیفی پاسخ داده شده‌اند که از تکرار آن در این قسمت خودداری شده است.

در خصوص سؤال اول (تبیین فرایند آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک بر اساس تحلیل شکاف)، کلیت پروسه عارضه‌یابی در چارچوب کلاسیک تحلیل سیستم به سه دسته ورودی، فرایند و خروجی طبقه‌بندی شده است. در مرحله اول (ورودی) به منظور درک و شناخت وضعیت موجود نظام مدیریت استراتژیک سازمان، به بررسی کلیه اسناد بالادستی، نظرخواهی از مدیران ارشد، مدیران واحدهای استراتژیک کسب‌وکار و نیز کلیه افراد دست‌اندر کار تدوین استراتژی سازمان پرداخته شد. در مرحله دوم (فرایند) می‌توان تبیین ویژگی‌های نظام مدیریت استراتژیک مطلوب (وضعیت مطلوب) را به دو دسته کلی وضعیت مطلوب آرمانی (ایده‌آل) و وضعیت مطلوب واقع‌بینانه (استاندارد) طبقه‌بندی کرد؛ به نحوی که هر سازمان با توجه به توانایی‌ها و منابع خود، وضعیت مطلوبی برای خود متصور است که الزاماً این وضعیت

می‌تواند آرمانی نبوده و واقع‌بینانه بیان شود. در همین رابطه تلاش شد نظر مدیران و کارشناسان سازمان در خصوص سطح مطلوب جمع‌آوری و تحلیل شده و انتظار آنها از وضعیت مطلوب یک نظام مدیریت استراتژیک به صورت کمی مشخص شود. بر اساس ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان، وضعیت کنونی نظام مدیریت استراتژیک در هر چهار مرحله مدل‌سازی، تدوین، اجرا و کنترل مشخص شد. سپس بر اساس استفاده هم‌زمان از رویکردهای کمی (استفاده از پرسشنامه و تکنیک‌های آماری) و رویکردهای کیفی (مصاحبه باز، جلسه‌های کارشناسی)، شکاف میان وضعیت مطلوب و وضعیت حاضر نظام مدیریت استراتژیک تحلیل شد. در مرحله آخر (خروجی) داشبوردی از ضعف‌های موجود در بخش‌های مختلف نظام مدیریت استراتژیک به دست آمد و متعاقب آن، راه‌حل‌های کاربردی بهبود و رفع آنها بررسی و ارائه شد.

در خصوص سؤال دوم، وضعیت نظام مدیریت استراتژیک سازمان مورد مطالعه به تفکیک اجزا (مدل، تدوین، اجرا و کنترل) بررسی شد که در ادامه توضیح داده می‌شود. در بخش شناسایی شکاف معیارهای مدل، از میان هشت معیار برگزیده، فقط سه معیار توجه به ارزش‌ها و مضامین محوری در مراحل مختلف برنامه، برخورداری از ماهیت علمی و بومی و مدل حساسیت نسبت به محیط خارجی، نسبت به وضعیت مطلوب شکاف کمی دارند و معیارهای زیر از وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارند و در مجموع، وضعیت مدل نظام مدیریت استراتژیک فعلی سازمان مطلوب ارزیابی نمی‌شود:

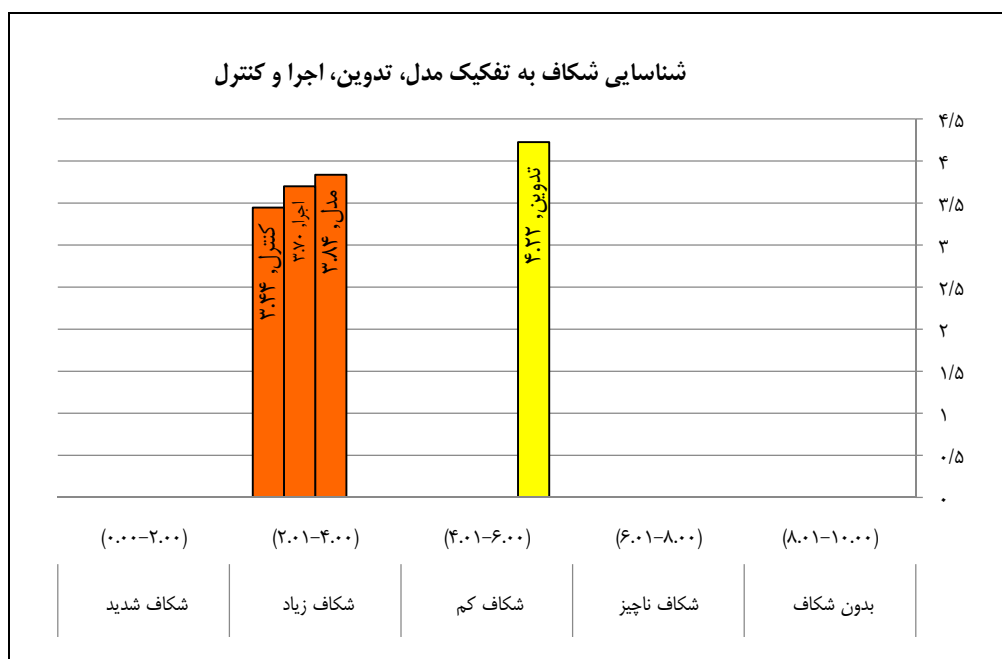
۱. تناسب مدل با اندازه و نوع سازمان ستاد؛
  ۲. درک‌پذیر بودن توسط عوامل ذی‌ربط؛
  ۳. اجراپذیر بودن مدل با توجه خصیصه‌های سازمان عمومی؛
  ۴. توجه به فرهنگ‌سازی و زمینه‌سازی برای برنامه‌ریزی استراتژیک؛
  ۵. برخورداری از جامعیت و یکپارچگی در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل.
- در خصوص وضعیت مؤلفه تدوین در نظام مدیریت استراتژیک سازمان در برنامه اول، وضعیت ۱۳ معیار مطلوب بوده و ایده‌آل ارزیابی شده‌اند و هفت معیار زیر با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارند. در مجموع می‌توان گفت وضعیت مؤلفه تدوین مطلوب است:

۱. ارتباط بین اهداف و سیاست‌های کلان و استراتژی‌ها؛
۲. ارتباط بین استراتژی‌های سطوح کلان، میانی و عملیاتی؛
۳. آشنایی مدیران با دانش استراتژی - خط‌مشی - راهبرد؛
۴. توجه به مسائل کلیدی سازمان؛
۵. مشارکت و ثبات مدیران ارشد طی برنامه‌ریزی؛
۶. همسویی ساختار؛
۷. فرایندهای ستاد با استراتژی، فرایندی همگانی با احساس مالکیت مشترک.

مقایسه معیارهای مؤلفه اجرا با وضعیت مطلوب نشان می‌دهد از ۱۱ مورد تحلیل شده، چهار معیار شایستگی و تعهد افراد درگیر در اجرای استراتژی‌ها، کفایت تخصیص منابع برای اجرای استراتژی‌ها، تخصیص منابع (مالی، انسانی، تجهیزات و ...) و تعیین مسئولان هدایت‌کننده اقدامات اجرایی در محدوده شکاف کم قرار دارند و هفت معیار زیر نامطلوب بوده و با شکاف زیاد ارزیابی شده‌اند:

۱. پیاده‌سازی و اجرای برنامه به طور کلی؛
۲. تعیین اهداف کمی؛
۳. تعیین برنامه‌ها و اقدامات اجرایی؛
۴. همسویی فرهنگ سازمانی با استراتژی‌ها؛
۵. تعیین مکانیزم پیگیری امور؛
۶. میزان انگیزش و توجه به منافع مشترک افراد؛
۷. سازماندهی و ایجاد هماهنگی.

در آخر، همان‌گونه که در جدول ۹ توضیح داده شده است، فقط وضعیت دو معیار ارزیابی میزان تحقق اهداف کلان برنامه و ارزیابی میزان پای‌بندی به ارزش‌های محوری و خط‌مشی‌ها از مؤلفه کنترل مطلوب هستند و نه معیار دیگر وضعیت مطلوبی ندارند.



شکل ۶. شناسایی شکاف به تفکیک مدل، تدوین، اجرا و کنترل

در پاسخ به سؤال سوم، موارد زیر در خصوص برنامه پنج‌ساله دوم به سازمان مورد مطالعه توصیه می‌شود:

جدول ۱۱. پیشنهادهای مطرح شده برای برنامه پنج‌ساله دوم سازمان مورد مطالعه

مؤلفه‌ها	توصیه برای برنامه دوم
مدل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به‌کارگیری مدل جامع و هماهنگ با اهداف چندگانه و متعارض سازمان‌های عمومی</li> <li>• استفاده از مدل علمی با ماهیت کیفی و توجه به انتظارات ذی‌نفعان</li> </ul>
تدوین	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به سیاست‌های مقام معظم رهبری</li> <li>• توجه به مسئولیت‌های اجتماعی</li> <li>• تأکید بر بهره‌وری در خدمات بخش عمومی</li> <li>• استمرار اهمیت و توجه هم‌زمان به تدوین، اجرا و کنترل برنامه</li> <li>• ترسیم نقشه راه شفاف و روشن برنامه از ابتدا تا انتها</li> <li>• ایجاد هماهنگی بین اجزا و مراحل تدوین، اجرا و کنترل در قالب برنامه تلفیقی</li> <li>• رصد پویای مراحل برنامه با استفاده از سیستم اطلاعاتی</li> <li>• اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی از پایین به بالا</li> <li>• تدوین برنامه و تنظیم اهداف به شکل واقع‌بینانه بر اساس قابلیت‌های سازمان</li> <li>• افزایش انعطاف‌پذیری نسبت به محیط با تعیین بازه زمانی سه ساله برای برنامه‌ریزی</li> <li>• فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی و آموزش برنامه در سطوح مختلف</li> <li>• تعهد، پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد از برنامه</li> <li>• جلب مشارکت ارکان مؤثر سازمان در برنامه</li> <li>• اصلاح نظام بازخورد</li> </ul>
اجرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد ساختار و سازمان مناسب برای راهبری برنامه</li> <li>• کاهش تغییرات مدیریتی و افزایش تفویض اختیار به افراد شایسته</li> <li>• ایجاد همسویی بین فرهنگ و استراتژی‌های سازمان</li> </ul>
کنترل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی نظام کنترل مؤثر برنامه</li> <li>• ارزیابی و کنترل علمی و هوشمند برنامه</li> <li>• ارزیابی مستمر برنامه متناسب با سطح سازمانی</li> <li>• پرهیز از مچ‌گیری در کنترل برنامه</li> <li>• شناسایی عوامل کلیدی موفقیت کنترل برنامه به جای جست‌وجوی مقصر</li> <li>• تعیین مراکز مسئول ارزیابی و کنترل برنامه</li> <li>• ایجاد ارتباط بین پاداش‌ها و عملکرد برنامه</li> </ul>

علاوه بر قدرت تعمیم‌پذیری فرایند معرفی شده، نکته مهم و قوت تحقیق حاضر در مقایسه با سایر تحقیقات آسیب‌شناسی نظام مدیریت استراتژیک که به صورت کمی - پیمایشی از طریق آزمون‌های فریدمن، T یا تحلیل شکاف صرف انجام شده‌اند، اتخاذ رویکرد ترکیبی آن است که به درک عمیق‌تر از نظام مدیریت استراتژیک سازمان مورد مطالعه منجر شده است. در واقع فرایند معرفی شده با استفاده هم‌زمان از تحلیل‌های کمی و کیفی و تمرکز بر چهار مرحله (مدل، اجرا، تدوین، کنترل) به جای سه مرحله (اجرا، تدوین و کنترل) می‌تواند ابزار کاراتری برای پژوهشگران علاقه‌مند باشد.

## منابع

- ابزری، مهدی؛ شائمی، علی؛ طالبی، هوشنگ؛ عبدالمنافی، سعید (۱۳۹۰). بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۶)، ۱۹-۵۲.
- اعرابی، سید محمد؛ حقیقی، مهدی (۱۳۸۳). الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۱ (۴۱ و ۴۲)، ۷۸-۵۴.
- الوانی، سید مهدی؛ شریفزاده، فتاح (۱۳۹۰). *فرایند خطمشی‌گذاری عمومی* (چاپ هشتم). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- توکلی، غلامرضا؛ رمضان، مجید؛ معیا، عباس (۱۳۹۴). تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۴ (۷۷)، ۱۵۳-۱۶۹.
- رضائیان، علی؛ اسمعیلی گیوی، حمید رضا؛ ابراهیمی، عباس (۱۳۸۸). ارائه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۱(۳)، ۳۵-۵۰.
- عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول؛ میرزایی، محمد (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۲)، ۴۹-۶۹.
- فرهنگی، علی اکبر؛ سلطانی‌فر، محمد؛ محکی، علی اصغر؛ دانائی، ابوالفضل (۱۳۹۲). معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشه راهبردی (مطالعه موردی: روزنامه همشهری). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۱۷۵-۲۰۰.
- محمودزاده، ابراهیم (۱۳۸۵). طرح‌ریزی استراتژیک - فقط یک گام تا اجرا. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۳(۴۹)، ۳۹-۵۵.
- منوریان، عباس (۱۳۶۹). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۴(۳)، ۸۱-۶۰.
- منوریان، عباس؛ آقازاده، هاشم؛ شهاب‌نژاد، مینا (۱۳۹۱). سنجش تفکر استراتژیک در مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۲)، ۱۲۹-۱۴۶.
- نیکوکار، غلامحسین؛ علیدادی، یاسر (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی سازمانی و الگوهای آن (جست‌وجویی در الگوهای علی بورک - لیتوین)، تحلیلی در کاربرد آسیب‌شناسی در سازمان‌های نظامی. *فصلنامه علوم انسانی دانشگاه امام حسین*، (۷۵) ۱۳۹-۱۶۶.

## References

- Abassi, A., Motazadyian, R., Mirzaee, M. (2016). Investigation the barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 6(2), 49-69. (in Persian)
- Abzari, M., Shaemi, A., Talebi, H., Abdolmanafi, S. (2011). A Study of gap between current and ideal State of Knowledge Management in Automobile Industry of Iran. *Iranian Public Administration*, 3(6), 19-52. (in Persian)

- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model. *Public Administration*, 87(4), 732-749.
- Alvani, SM., Sharif zadeh, F. (2011). *Public Policy making process*. 8<sup>th</sup> edition. Atu Publications. (in Persian)
- Arabi, S., Haghighi, M. (2004). The pattern for accordance between environmental turbulence and strategies of organizations. *Management Studies in Development and Evolution*, 11(41/42), 54-78. (in Persian)
- Balm, G.J. (1996). Benchmarking and Gap analysis: what is the next milestone? *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(4), 28 – 33.
- Balogun, J., Hailey, H. V., & Gustafsson, S. (2015). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage Publications.
- Brodeur, M. (2008). The Role of organizational Diagnosis in organizational learning. Antioch New England graduate school, *Journal of counseling and development*, 71(6), 642-650, 200
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library & Information Science Research*, 34(2), 125-130.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit (Vol. 4)*. Springer Science & Business Media.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Dimitriadis, S., & Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external Gap model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(5), 496-511.
- Farhangi, A., Soltani Far, M., Mahaki, A., Danaei, A. (2013). The Introduction of an Appraisal System's Performance based on a Strategic Map (Case Study: Hamshahri newspaper). *Iranian Public Administration*, 5(4), 175-200. (in Persian)
- Fred, R. D., & Forest, R. D. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Concepts and Cases.

- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Graves, S., & Moran, J. (1994). The pitfalls associated with strategic and operational planning. *In the Quality Management Forum*, 20(4), 1-4.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive*, 15(4), 48-59.
- Kaufman, R., & Russell, J. D. (2001). Strategic thinking: A guide to identifying and solving problems. *Performance Improvement*, 40(1), 49-50.
- Liamputtong, P. (2011). *Focus group methodology: Principle and practice*. Sage Publications.
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: management in the wilderness. *Journal of management studies*, 40(4), 955-982.
- Mahmoodzadeh, E. (2006). Strategic Planning: An Iterative Model. *Management Studies in Development and Evolution*, 13(49), 39-55. (in Persian)
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Monavarian, A. (1990). Strategic planning for public organizations. *Journal of Management and Development Process*, 4 (3), 60-81. (in Persian)
- Monavarian, A., Aghazade, H., ShahamatNejad, M. (2012). Measuring the Strategic Thinking of the Managers of Tehran's Municipality. *Iranian Business Management*, 4(12), 129-146. (in Persian)
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, No. 3.
- Moratalla, J., de Castro, V., Sanz, M. L., & Marcos, E. (2012, July). A Gap-Analysis-Based Framework for Evolution and Modernization: Modernization of Domain Management at Red. es. *In Srii global conference (srii)*, 2012 annual (pp. 343-352). IEEE.
- Nikoukar, G.H., Alidadi, Y. (2010). Organizational Diagnosis models. *Journal of social science* 17 (75), 139-166. (in Persian)
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (Vol. 2). Simon and Schuster.
- Rezaeyan, A., Esmaily Givi, H., Ebrahimi, A. (2009). Presentation of "Formation of Charismatic Leadership in Organization" Model Based on Strategic Planning Management. *Iranian Public Administration*, 1(3), 35-50. (in Persian)
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of management review*, 10(2), 276-286.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (Eds.). (1995). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Rutgers University Press.



- Tavakoli, G., Ramezan, M., Moayya, A. (2015). The Analysis of Relationship between Organizational Capacity for Change and Strategic Thinking. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(77), 153-169. (in Persian)
- Texas, A. (2004). *Gap Analysis Overview of identifying Gaps Process*. Middle Level School Principal Seminar.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. Pearson.
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative health research*, 11(4), 522-537.