

مدل شکلیا - هادی: رویکردی نوین در تدوین راهبردهای دانشی، مبتنی بر اقتضائات جمهوری اسلامی ایران

عباس چهاردولی*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۲

چکیده

اصولاً هر برنامه راهبردی بدون توجه به وضعیت دانش مورد نیاز در وضع موجود و مطلوب و تحلیل شکاف دانشی، عملاً ناکارآمد خواهد بود. ضمن آنکه، رویکردهای تجویزی، توصیفی و ترکیبی در مدیریت راهبردی دانش در محیط ج.ا.ا. به دلیل ساختار و بافتار خاص آن دچار چالش‌ها و عدم قابلیت‌های جدی است. این مقاله تلاش دارد با ارائه مدلی با عنوان مدل شکلیا - هادی، باتکیه بر اصول دینی و اسلامی و رفع نواقص مدل‌های غربی ضمن به کارگیری رویکرد تعاملی، مدلی بومی و اقتضایی برای سازمان‌های سطح ملی ارائه دهد. این مدل با شناسایی ملاک‌های اصلی موفقیت، آنها را در ۹ عامل و ۱۹۸ شاخص باتمركز بر حوزه‌های دانشی در قالب رویکرد نقطه مرجع، البته در دو گروه قابلیت‌سازان و مقوم‌ها منظور می‌نماید. همچنین داده‌ها به صورت کمی و کیفی در قالب عددی و با منطق فازی محاسبه و پس از دفازی شدن از طریق آنتروپی شانون، نظر ممیزین و اوزان مدنظر ایشان، از طریق حداقل مجذور مربعات تعیین می‌شوند. در ضمن، برای تأیید قابلیت کاربردی مدل، در یکی از صنایع دفاعی پیاده‌سازی شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد، سازمان مزبور از بین ۹ عامل فقط به ۷ عامل اصلی و از ۱۹۸ شاخص ارائه شده فقط به ۲۰ شاخص نیاز دارد که نتایج حاکی از آن است که سازمان در عواملی نظیر اصولی، راهبردی و مکتبی در وضعیت ماند، و در عواملی نظیر فیزیکی و فرهنگی با مقدار ۰/۱۵۸ در وضعیت ممانعت‌کننده (پسرانه) قرار دارند. کل سازمان در وضعیت ضعیف قرار دارد، لذا پیشنهاد شده است پیش از هر اقدام راهبردی ابتدا عوامل ممانعت‌کننده (پسرانه‌ها) تبدیل به ماند و سپس پسرانه شوند، ضمن آنکه، پسرانه‌ها نیز باید تقویت شوند.

کلیدواژه‌ها: راهبرد؛ تدوین راهبرد دانشی؛ مدل‌سازی؛ رویکرد سیستمی؛ مدل شکلیا - هادی

مقدمه

در رویکرد جدید به مدیریت، ضمن احترام به دستاوردهای مکاتب سنتی، منابع انسانی و کمی، بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط متفاوت، به کار برد. در واقع، در هر مقطع تاریخی فراخور نیاز و ضرورت‌های آن روز، به ارائه نظریه‌ها و ایجاد بصیرت‌های عالمانه برای حل مسائل، مبادرت می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۳: ۶۱). بررسی مداوم وضعیت محیط داخل و خارج (رصد محیطی) و متناسب‌سازی برنامه‌ها و اقدامات با تحولات و تغییرات در جریان، به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر باید در دستور کار مدیران و به‌ویژه راهبردها شناختن قرار گیرد^۱.

تابه‌حال، رویکردهای مختلفی برای نظارت، کنترل، آسیب‌شناسی مداوم وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب مطرح شده که یکی از آنها رویکرد مدیریت راهبردی تعاملی است. این راهبرد در شرایط وجود تغییرات پرشتاب، پیچیدگی سازمانی و ناپایداری محیط، روش کارایی است و به بهبود تفکر ترکیبی و نهایتاً به توسعه فرد، سازمان، اجتماع و بهبود کیفیت زندگی می‌انجامد (ایکاف، ۱۳۷۵: ۲۸).

همچنین با عنایت به رویکردهای موجود در نظام‌های اسلامی، اولویت‌بندی راهبردها و برنامه‌ها با توجه به ارزش‌های مادی و معنوی حاکم بر مدیران مسلمان و صاحبان حقوق انجام می‌شود. از سوی دیگر، نگرش اسلامی ضمن آنکه عقل و درایت را به یک تعبیر، توجه به مقتضیات محیطی و رعایت مصالح می‌داند، از سوی دیگر، مؤکداً بر ساخت و شکل‌دهی به آینده مطلوب جهان پیرامون با ویژگی‌های جامعه آرمانی (مدینه فاضله) و حکومت عدل جهانی تکیه داشته و ادای تکلیف الهی در حد وسع و توان را وظیفه مدیران و متصدیان جامعه اسلامی می‌داند (علی‌احمدی، ۱۳۹۰: ۲۸ - ۲۹).

دین اسلام برای موضوعات مختلف در زندگی انسان‌ها برنامه و دستورالعمل‌های مختلف در قالب احکام، اخلاق و اعتقادات البته در الگوهای مختلف ارائه کرده است که به‌صورت شبکه

1. Gov.uk 2014, Guidance: Strategic School Improvement Fund, available at <https://www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund>

واحد با یکدیگر در تعامل هستند و هریک از گزاره‌های دین جایگاه خاصی در شبکه و سیستم طراحی شده دارند. برای دستیابی به موقعیت و خصوصیت هریک از گزاره‌های دین در نظام‌های حیاتی زندگی و کشف نظام‌های پیشنهادی دین نیاز به دید نظام‌یافته و عبور از ذهنیت جزئی و توصیه‌ای بودن گزاره‌های دین و دستیابی به ذهنیت برنامه‌ساز و راهبردی بودن آنها است (واسطی، ۱۳۸۱: ۱۰۵).

بیان مسئله

تأملی بر تجربه دو دهه نخستین انقلاب شکوهمند اسلامی ایران در تلاش برای ساختن جامعه‌ای مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، بر ضرورت شناخت دانش "مدیریت معاصر" و به‌ویژه مدیریت راهبردی می‌افزاید، زیرا سیر تحول دانش مدیریت و پیشرفت در ابعاد گوناگون، ضمن پایبندی به ارزش‌های دینی، ما را به مدیریت برمبنای ارزش‌های اسلامی رهنمون می‌کند. امروزه در تدوین الگوهای مدیریت راهبردی در کنار گزینش رویکرد مدنظر، انتخاب مکتب نیز بسیار حائز اهمیت است (مبینی دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۳ - ۱۰۱). این مکاتب که تحت عنوان مکاتب ده‌گانه و توسط مینتزبرگ (۱۳۷۷)، ارائه شده است، همگی عاری از تفکر دینی و توجه به انسان الهی‌محور هستند. در واقع، در حال حاضر، انسان به‌عنوان محور اصلی مباحث مدیریتی و به‌ویژه مدیریت راهبردی علی‌رغم طرح شدن و مورد توجه قرار گرفتن، صرفاً با نگاه حداقلی و با تعریف لذت‌محوری و یا نهایتاً منفعت‌طلبی و صرفاً مادی در نظر گرفته می‌شود. مقام معظم رهبری می‌فرمایند: "آنچه جهان امروز را به چالش کشیده، بیداری اسلامی است که سرمایه اصلی آن تفکر انسان الهی‌محور است، بازخوانی و بازآرایی نقش و جایگاه انسان و تعریف انسان الهی از دیگر مسائلی است که مورد غفلت واقع شده است" (مقام معظم رهبری، سخنان در جمع نخبگان کشور، ۱۳۹۰). علاوه بر این، عده‌ای عصر حاضر را عصر مدرنیته نامیده و معتقدند که در چنین عصری انسان در صدد احقاق حقوق خویش است و نه در پی انجام تکلیف. برخی نیز چنین تصریح می‌کنند که اصولاً بشر در پی انجام وظایف الهی نیست بلکه اگر خدایی هم وجود دارد، باید حقوق خود را از او بستانند و این امر را از ویژگی‌های جدانشدنی عصر مدرنیته می‌دانند (آیت‌الله

مصباح، ۱۳۸۲: ۱۷۱).

بنابراین و در همین راستا، روش تدوین راهبرد سه‌جانبه (وفا غفاریان، ۱۳۸۳)، الگوی نظام اسلامی و اقیانوس آبی (گلپایگانی و پیروزفر، ۱۳۸۸) بررسی شد. اما در تدوین راهبرد نیز چالش‌ها و مسائلی وجود دارند که می‌توان آنها را به شرح زیر برشمرد:

۱. یکی از ویژگی‌های مدیریت راهبردی دانش، ارتباط مستمر با محیط اقتضایی هر سیستم است، اما آیا در مدل‌های موجود می‌توان این ادعا را داشت که راهبرد تدوین شده توانسته است اقتضائات جمهوری اسلامی ایران به‌ویژه در بعد ارزشی، فرهنگی و اجتماعی را داشته باشد؟

۲. آیا تمامی شاخص‌های مکتبی، ارزشی، ساختاری، فناورانه، سیاسی و فرهنگی مقتضی جمهوری اسلامی ایران برای تدوین راهبرد در نظر گرفته می‌شوند؟

۳. سازمان‌ها از نظر چرخه عمر، مراحل متفاوتی دارند، آیا قبل از نوشتن راهبرد سازمان به قدمت سازمان هم توجه می‌شود؟

۴. آیا نباید دو عامل اساسی یعنی عوامل مذهبی و ارزش‌های ملی، توأمان در نظر گرفته شوند و تحلیلی این دو عامل نباید در تمامی فرایندها به‌ویژه در ماتریس‌های از جمله ماتریس اولویت‌بندی راهبردها^۱ استفاده شوند؟

۵. تفاوت فرهنگی سازمان‌های مکتبی و ولایی در کجای تدوین راهبرد دیده می‌شوند؟
۶. باتوجه به رویکردهای تجویزی، توصیفی و ترکیبی، آیا فرهنگ‌های متنوع در سازمان‌های مختلف در روند تدوین راهبرد، تأثیرگذارند؟

۷. آیا نباید تعامل درون‌زای بین عوامل تحلیل محیطی در یک سازمان نیز در نظر گرفته شوند؟

۹. آیا نباید برای ترسیم وضع مطلوب و بررسی وضع موجود شاخص‌ها را برای گروه خبره به‌صورت روشن و دقیق به‌همراه حدود انتظار برای حداقل برخی از شاخص‌های مهم و اساسی تعریف کرد؟

1. QSPM

این مقاله بر آن است تا با ارائه یک الگوی مناسب و کلان راهبردی با عنوان شکبیا - هادی در حد توان، نواقص و کاستی‌های الگوهای غربی را برطرف و به بخشی از شبهات ناشی از نگرش صرف مادی آنها با بهره‌گیری از آموزه‌های بومی پاسخ داده شود.

ضرورت و اهمیت تحقیق

یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و رهبران، وجود عدم اطمینان بالا در محیط تصمیم‌گیری و تغییرات شدید در بازه‌های زمانی کوتاه برای محیط عمل سازمان است (دیوید، ۱۹۹۹). برای مواجهه با تغییرات سریع و شدید محیطی و همچنین درعین حال، حفظ جایگاه و رشد و توسعه سازمان‌ها، رویکرد مدیریت راهبردی دانش به‌عنوان راه‌حل برگزیده شده است (پورتر، ۱۹۹۸). راهبردها عموماً جامع و کلی هستند و برد زمانی بیشتری نسبت به روش‌های برنامه‌ریزی مرسوم در مدیریت‌های سطوح میانی و پایین دارند، لذا علاوه بر افزایش توان رقابت و توسعه و تعالی سازمان، توانایی سازمان برای تأثیرگذاری بر محیط را نیز افزایش می‌دهند (هانگر، ۱۹۹۶).

برای انتخاب راهبرد مناسب، یکی از کلیدی‌ترین گام‌ها، شناخت سازمان و ارزیابی محیط آن است. درک درست از وضع موجود به‌صورت سامان‌مند به انتخاب راهبرد و موفقیت بیشتر در اجرای آن منجر می‌شود. مدل‌های گوناگونی برای ارزیابی سازمان‌ها و ارائه راهبرد متناظر با وضعیت آنها پیشنهاد شده است. از مشهورترین و پرکاربردترین این مدل‌ها، مدل دیوید با استفاده از تحلیل SWOT است. این مدل با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و امتیازدهی به آنها در برابر تهدیدها و فرصت‌های بیرونی سازمان، موقعیت راهبردی سازمان را مشخص می‌کند و سپس با استفاده از آن، راهبردهای متناسب را پیشنهاد می‌کند (دیوید، ۲۰۱۴). مدل دیوید و نظایر آن دارای مزیت‌ها و معایبی است. از مزایای این مدل ساده‌بودن آن و ارزیابی نظام‌مند از محیط درونی و بیرونی است. اما به دلیل اینکه هنگام انتخاب راهبرد متناسب با موقعیت، طبقه‌بندی بسیار عمومی از موقعیت‌ها داده است. راهبردهای پیشنهادی آن عموماً دارای یک جنبه راه‌حل عمده است و سایر ترکیبات راهبردی را در نظر نمی‌گیرد. برای برطرف کردن کاستی‌های

مدل‌های مرسوم تحلیل محیطی در حوزه های دانشی، و نیز تولید ادبیات نوین مبتنی بر اقتضائات جمهوری اسلامی ایران و شرایط بومی کشور مدل شکلیا-هادی پیشنهاد می‌شود. این مدل ابتدا با شناسایی ملاک‌های اصلی دانشی، آنها را در دو گروه قابلیت‌سازان و مقوم‌ها قرار می‌دهد. هرکدام از عوامل اصلی ذکرشده نیز دارای متغیرهای مربوط به خود هستند که توسط سنجه‌های متناسب ارزیابی می‌شوند. در ادامه مدل شکلیا-هادی به تفصیل بررسی و معرفی می‌شود.

هدف اصلی:

تبیین روش و الگوی جامع تحلیل محیطی با رویکرد سیستمی با نام مدل شکلیا - هادی.

اهداف فرعی:

۱. تبیین شیوه تحلیل وضع موجود و تدوین وضع مناسب و مطلوب در قالب مدل شکلیا - هادی؛
۲. ارائه تحلیلی وضعیت موجود دانشی سازمان براساس مدل شکلیا - هادی؛
۳. موقعیت‌یابی در سازمان براساس مدل شکلیا؛
۴. انتخاب راهبرد دانشی با استفاده از مدل هادی؛
۵. ارائه قابلیت‌های عملیاتی مدل شکلیا - هادی با پیاده‌سازی آن در یک سازمان سطح ملی.

سؤالات تحقیق:

سؤال اصلی:

روش جامع تحلیلی مدل شکلیا - هادی با رویکرد سیستمی چگونه است؟

سؤالات فرعی:

۱. تحلیل وضع موجود و ترسیم وضع مناسب و مطلوب دانشی در مدل شکلیا - هادی چگونه انجام می‌شود؟
۲. مراحل اجرایی مدل شکلیا - هادی در قالب فرایندنا چگونه تبیین می‌شود؟
۳. موقعیت‌یابی براساس مدل شکلیا - هادی چگونه انجام می‌شود؟ و راهبردها چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟
۴. نتایج حاصل از اجرای عملی مدل شکلیا - هادی در یک سازمان کدامند؟

پیشینه تحقیق

پروژه‌ها و تحقیقات انجام شده در چارچوب موضوع این مقاله به شرح زیر است: داندیرا^۱ (۲۰۱۱) به شناسایی یک عنصر توجه نشده در تدوین راهبرد به نام "دخالت پیاده‌سازان راهبرد" پژوهشی انجام داد. از نظر این محقق تدوین راهبرد از طریق مدیریت ارشد به شکل یک سندروم درآمده است و به ارائه راهکارهایی برای هدایت سازمان‌ها در تدوین راهبرد با مشارکت مجریان اصلی پرداخته است. گراتان^۲ (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای به بررسی تدوین راهبرد در جنگ جهانی اول با رویکرد سه‌جانبه و باتوجه به روابط حسنه دولت‌های فرانسه و انگلیس پرداخته است. بران^۳ (۲۰۰۶) در مقاله‌ای به توسعه یک مدل جدید از فرایند تدوین راهبرد از طریق کاربرد دیدگاه تحول سازمانی و باتوجه به نگرش سنت‌گرایی و عمل‌گرایی در تحول سازمانی و هستی‌شناسی به توسعه مدل جدید در تدوین راهبرد پرداخته که بعضی از انتقادات را نیز به پارادایم اصلی تدوین راهبرد داشته است. کانگ^۴ (۲۰۰۵) در پژوهش خود به ارائه مدلی برای تدوین و پیاده‌سازی راهبرد برای بخش خدمات با در نظر گرفتن فناوری به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی اقدام کرد. وی در تحقیقات خود نشان داد که مدیریت فناوری در بخش خدمات از قلم افتاده است. درحقیقت، او عامل فناوری را به‌عنوان یک متغیر تأثیرگذار باتوجه به اقتضائات صنعت خدمات در نظر گرفته است. پوررستمی (۱۳۹۰) با نگاه راهبردشناسانه به راهبری جامعه از منظر امام رضا علیه‌السلام پرداخته و افزوده است که می‌توان راهبرد امامت را، نظام و برنامه جامعی دانست که براساس دین شکل گرفته و در آن، فن به کارگیری همه ظرفیت‌ها و امکانات معنوی و مادی برای سازمان‌دهی و هماهنگی اجرا و فرایندهای راهبرد، لحاظ شده است. این مقاله به دنبال ارائه رویکردی نوین در تدوین راهبرد با رویکرد سیستمی است که با اقتضائات بومی جمهوری اسلامی ایران نیز هماهنگ باشد. شایان ذکر است که وقتی صحبت از "الگوی تدوین راهبرد براساس آموزه‌های بومی" به میان می‌آید، باید این موجودیت سازه‌ای، تفاوت‌هایی با سایر سازه‌ها داشته

1. Dandira
2. Geratan
3. Yeran
4. Kang

باشد. اینکه "الگوی تدوین راهبرد براساس آموزه‌های بومی" مشابهت‌هایی با سایر سازه‌ها داشته باشد، مهم نیست و این مشابهت‌ها نیست که آن را بومی می‌کند، بلکه افتراقات و تمایزات و خصوصیات منحصر به فرد آن را به عنوان "الگوی مبتنی بر اقتضائات بومی" در نظر می‌گیرد. محقق برای دستیابی به اهداف مدنظر به نقد و بررسی الگوهای موجود نیز پرداخته تا دریابد نکاتی که به عنوان مشابهت‌ها و افتراقات در این الگوها مطرح شده است، کدامند؟ سپس با بررسی ادبیات موجود به استخراج متغیرهای مدنظر براساس آموزه‌های متناسب مقتضی در قالب رویکرد سیستمی اقدام نموده است.

ادبیات و مبانی نظری تحقیق

نظریه عمومی سیستم‌ها در یک مفهوم ارگانیک و بیولوژیک که معمولاً انقلاب ارگانیک نامیده می‌شود، ریشه دارد. برتالنی این مفهوم را در عبارت زیر خلاصه کرده است: «برخلاف پدیده‌های فیزیکی مانند جاذبه و الکتریسته، دیده حیات فقط در "موجودیت‌های منحصر به فرد" به نام "ارگانیسم" یافت می‌شود. هر ارگانیسم، یک سیستم است. بدین معنا، اجزا و فراگردهای آن در تعاملی طرفینی، نظمی پویا دارند» (رضائیان، ۱۳۹۳: ۱۳). اندیشمندان به حفظ نسبت مبادلات انرژی و مواد با محیط و روابط میان اجزای در درون خود سیستم که در امتداد یک پیوستار حفظ می‌شوند، حالت پابرجا گفته‌اند. رشد و پیشرفت و تکامل سیستم در واقع، همان تعادل پویا است (بلانچارد، ۱۳۸۳: ۱۲۹). در رویکرد تحلیل سیستمی، سازمان سیستمی است مرکب از تعدادی زیرسیستم‌های به هم وابسته و مرتبط. سازمان یک سیستم باز و پویاست. سازمان در جهت تعادل راه می‌پوید. همچنین سازمان سیستمی است باهدف‌ها، مقاصد و کارکردهای متعدد که بعضاً با هم در تعارضند (بهرنگی، ۱۳۸۲: ۱۷۲).

راهبرد در اصل، اصطلاحی است نظامی به معنای سنجیدن وضع خود و حریف و طرح نقشه برای روبه‌رو شدن با دشمن در مناسب‌ترین وضع (دایره‌المعارف بریتانیا، ذیل واژه strategy). راهبرد، طرحی منسجم، جامع‌نگر و یکپارچه‌کننده برای حرکت در کوتاه‌ترین راه به سوی هدف،

با بهترین بهره‌برداری از منابع و امکانات موجود است. راهبرد، راه و روش رسیدن به اهداف بلندمدت و حیاتی است. تدوین یک راهبرد صحیح، مهم‌ترین عامل برتری بر الگوها و فعالیت‌های دیگران است. آیه شریفه *وَمَا تَهْنُؤا وَوَمَا تَحْزَنُوَا وَآنتُمْ اَلْغَالُوُنَ اِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِيْنَ*: سست نشوید! و غمگین نگردید! و شما برترید اگر ایمان داشته باشید!^۱ (آل عمران/۱۳۹)، بیانگر همین حقیقت است که اگر راهبرد اسلام در زندگی فردی و جمعی ما مورد توجه قرار گیرد، الگوهای دیگر فرهنگ‌ها و تمدن‌ها قدرت رقابت با اسلام را نخواهد داشت. تدوین راهبردها نیازمند به مدلی است که درضمن متناسب بودن حداکثری با اقتضائات بافتاری و ساختاری جمهوری اسلامی ایران در پاسخ به پارادایم‌های رقیب از توان برآزشی متناسبی برخوردار باشد.

امروزه مدل‌ها کاربرد بسیاری پیدا کرده‌اند و حتی به بسیاری از شاخه‌های علوم اجتماعی از جمله زبان‌شناسی و مردم‌شناسی نیز کشیده شده‌اند. مدل‌های علوم اجتماعی براساس سیستم‌های اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، فرهنگی و سیاسی ساخته می‌شوند و صرفاً اتصال چند مؤلفه از سیستم اطلاعات و بازخوردی نمی‌باشند، بلکه هدف‌مند در تعامل و وابستگی می‌باشند. درواقع، استفاده از مدل از این‌روی گسترش یافته است که همواره در هر علمی میل بسیاری به صورت‌بندی متغیرهای آن وجود دارد (حمیدی‌زاده، ۱۳۷۹: ۲ - ۳).

تبیین روش جامع تحلیل محیطی

برای اجرای صحیح و دقیق ارزیابی وضع موجود و تدوین وضع مناسب و مطلوب به‌نحوی که به‌صورت کمی و قابل محاسبه و دارای ویژگی‌های SMART^۱ باشد، باید معیارها و ملاک‌های اندازه‌گیری (سنجش) مناسب و دقیقی تدوین نمود که در ابتدا در دو مقوله ملاک‌های کمی و کیفی دسته‌بندی شده و هریک از ملاک‌های ذکرشده نیز از زیرمجموعه‌هایی تشکیل شده‌اند. برای دستیابی به آنها ابتدا باید اولویت‌های موجود در یک سازمان سطح ملی البته در قالب رویکرد نقطه مرجع و ذیل عوامل کلیدی موفقیت پیشنهاد شوند. براساس مدل نقطه مرجع راهبردی که

۱. آل عمران، آیه ۱۲۹.

2. Specific, measurement, Actual, Real, Real time

توسط بامبرگر و مشاولم^۱ (۲۰۰۵) برای تدوین راهبرد منابع انسانی معرفی شده است. در کنار دسته‌بندی مشاغل مختلف سازمان، براساس دو محور «توجه به نتیجه» و «توجه به فرایند» و دو محور «تأمین از درون» و «تأمین از بیرون»، راهبردهای منطبق با هر دسته از مشاغل در هر زیرسیستم منابع انسانی باید ارائه شوند (بامبرگر و مشاولم، ۲۰۰۵). برهمین اساس، لازم است در تدوین راهبردهای دانشی نیز عوامل تأثیرگذار بر سازمان در قالب رویکرد نقطه مرجع از اهم تا مهم تنظیم شوند و سپس معیارهای هر عامل استخراج شوند. از دیدگاه کارشناسان و نخبگان اولویت‌های موجود در یک سازمان مکتبی، ولایی و پشتاز و پویا در جدول زیر احصا شده است^۲:

جدول ۱. اولویت‌های موجود در یک سازمان مکتبی، ولایی، پشتاز و پویا

انجام به موقع و شایسته مأموریت‌ها	توانایی جذب فناوری‌های جدید و توسعه و بومی‌سازی آنها	اخلاق مدار و متخلق
توان تحمل حداکثر میزان ریسک (ریسک‌پذیری بالا)	توانایی دست‌یافتن به تخصص جدید	فرهنگ مدار
توانایی شناسایی و جذب نگهداری مناسب نخبگان	توانایی ایجاد تنوع در حوزه مأموریت‌ها	شناخته شدن به عنوان پیشرو
توان بالقوه برای زیرساخت‌سازی	داشتن هزینه‌های قابل قبول	داشتن کارکنان راضی و وفادار و متعهد
انجام به موقع و شایسته مأموریت‌ها	داشتن روابط خوب با ذی‌نفعان	اخلاق مدار و متخلق
توان تحمل حداکثر میزان ریسک (ریسک‌پذیری بالا)	توانایی جذب فناوری‌های جدید و توسعه و بومی‌سازی آنها	فرهنگ مدار
توانایی شناسایی و جذب نگهداری مناسب نخبگان	توانایی دست‌یافتن به تخصص جدید	شناخته شدن به عنوان پیشرو
ارزشی و مکتب‌مداری	ایثارگر با روحیه جهادی	متوکل
معرفت بنیانی و ولایت‌مداری	عالم و حکیم	متوسم

1. Bamberger & Meshoulam

۲. اولویت‌های مزبور در قالب مصاحبه خبرگی از بیش از ۴۰ نفر خبره با تجربه کاری میانگین ۳۵ سال و دارای مشاغل راهبردی به روش دلفی حاصل شده است.

سازوکار تحلیل وضع موجود و تدوین وضع مناسب و مطلوب

براساس اولویت‌های مطرح‌شده، ۹ دسته از ملاک‌های اصلی چک‌لیست تعیین وضعیت موجود و ترسیم وضع مناسب و مطلوب همراه با وزن اختصاص یافته به آنها عبارتند از: دو گروه قابلیت‌سازان در محور افقی و مقوم‌ها در محور عمودی:

۱. محور افقی یا قابلیت‌سازان: عوامل کلیدی موفقیت، عوامل فیزیکی، عوامل راهبردی،

عوامل مالی؛

۲. محور عمودی یا مقوم‌ها: عوامل انسانی، عوامل مکتبی-ارزشی، عوامل اصولی، عوامل

فرهنگی و عوامل تعاملی.

ملاک‌های اصلی چک‌لیست تعیین موقعیت به روش شکبیا

شامل ۹ دسته عامل اصلی و تعدادی شاخص به شرح ذیل است. توضیح اینکه وزن‌ها،

به‌صورت ذهنی از تصمیم‌گیران گرفته شده است.

جدول ۲. عوامل و شاخص‌های مدل شکبیا

شاخص‌ها	وزن	عوامل اصلی
استانداردسازی	٪۱۰	عوامل کلیدی موفقیت
انعطاف‌پذیری		
عملکرد از نظر زمان و خدمات		
کیفیت		
نوآوری		
هزینه‌ها	٪۵	عوامل فیزیکی
اندازه		
سخت‌افزارهای موجود		
مکان‌یابی		
نرم‌افزارهای موجود		

ادامه جدول ۲. عوامل و شاخص‌های مدل شکیبا

شاخص‌ها	وزن	عوامل اصلی
ارزیابی عملکرد	%۱۰	عوامل انسانی
نظام انگیزشی		
فرایند جذب و نگهداری		
مدیریت		
سازوکار ارزیابی عملکرد		
وجود نظام‌های انگیزشی	%۱۰	عوامل راهبردی
پیچیدگی		
رویکردها		
عوامل برون سازمان	%۱۰	عوامل مالی
سلامت مالی		
شرایط خارج سازمان		
کنترل‌ها	%۲۰	عوامل مکتبی
اخلاق محوری		
ایثارگری		
تعهد به اسلام		
توکل		
روحیه جهادی		
علم و دانایی		
ولایت‌مداری		
اصول بنیادین	%۱۵	اصول‌مداری
نگرش تعاملی		
نگرش سیستمی		
اعتماد اجتماعی	%۱۰	عوامل فرهنگی - اجتماعی
انسجام اجتماعی		
سرمایه مذهبی		
مشارکت اجتماعی		
مشارکت سیاسی	%۱۰	عواملی تعاملی
برون دادها		
درون دادها		

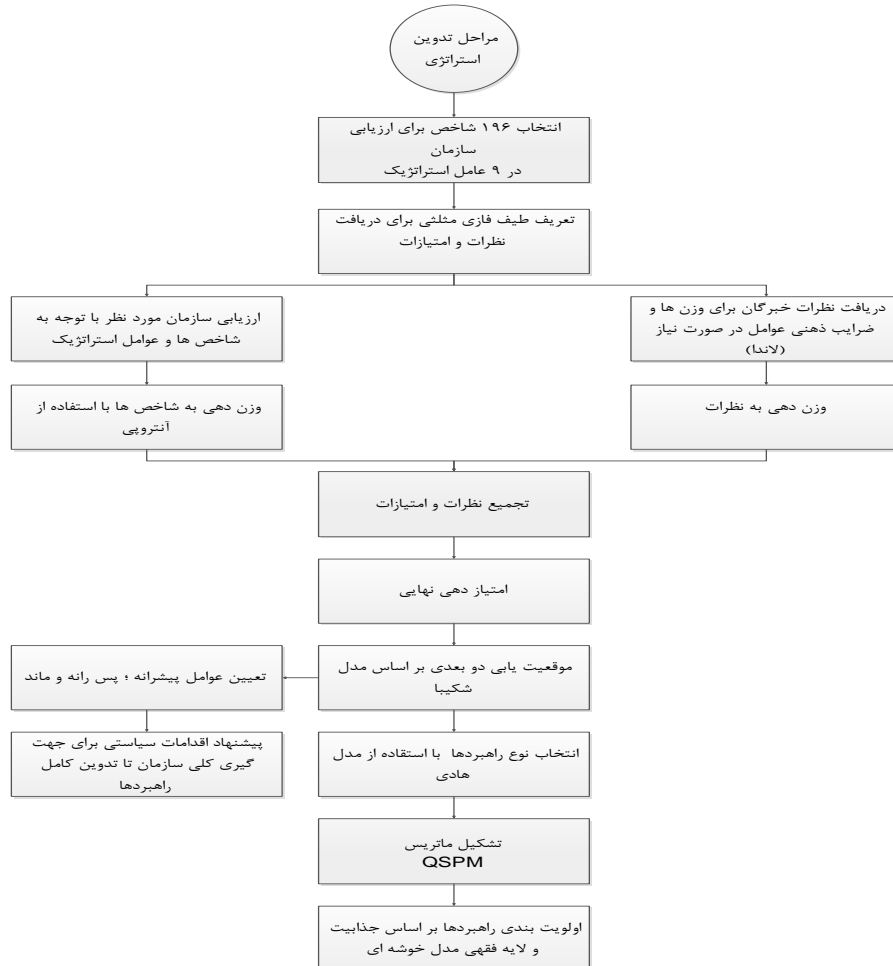
حدود انتظار یا چشم‌داشتی^۱

در تمام مدل‌هایی که تدوین راهبرد را به وسیله ترکیب‌بندی خاص نشان می‌دهند و هم‌اکنون نیز موجودند، یکی از اشکالات بسیار ملموس، وجود سلاقی و برداشت‌ها و حدود متفاوت از یک مفهوم واحد است. لذا بر آن شدیم با تعریف این حدود، برداشت‌های افراد در یک قالب خاص قرار گیرد تا از پراکندگی نظرات تاحدامکان جلوگیری شود. به همین منظور، مقادیری برای هر یک از شاخص‌های مورد نظر تعیین شده است که به علت طولانی شدن مطالب، آنها را در اجرای مدل به کار خواهیم برد. لازم به ذکر است حدود چشم‌داشتی بر اساس ویژگی‌های خاص محیطی و با استفاده از اسناد موجود در بخش‌های مختلف صنایع دفاعی نظیر کنترل کیفیت، نظارت و بازرسی، مالی و سایر قسمت‌های صنفی و ستادی با استفاده از تحلیل روند تعیین شده است.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از حیث هدف، توسعه‌ای - کاربردی با رویکرد اکتشافی و از منظر داده‌ها و متغیرها از دسته تحقیقات آمیخته منتهی با رویکرد چندسطحی است. در این تحقیق داده‌ها با استفاده از ابزاری نظیر پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شده است. همچنین برای ارزیابی عملکرد سازمان مورد مطالعه از پرسشنامه و همچنین ارزیابی نظرات نخبگان پیرامون شاخص‌های مدل شکبیا استفاده شده است. شاخص‌ها به گونه‌ای استخراج شده است که رابطه منطقی با الگوی مدیریت راهبردی دانش داشته باشند و در صورت برآورده نمودن حدود انتظار در سازمان، تعالی سازمانی پدید خواهد آمد. در واقع، مدل شکبیا - هادی به مدل‌های مفهومی و انتزاعی ارائه شده در رویکرد سیستمی با نگرش متعالی، کاربرد عینی می‌بخشد. همچنین در هر مرحله به یک یا چند سؤال پژوهشی مطرح شده پاسخ داده می‌شود. در این تحقیق از نرم‌افزارهای MS Excel و PASW Statistics استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق سازمان صنایع دفاع - صنایع مهم تهران بوده و تعداد افراد نخبه مدنظر ۱۵ نفر از خبرگان این سازمان بوده‌اند. مراحل اجرای مدل نیز در قالب نمودار زیر، به تصویر کشیده شده است.

1. Expectation Value



نمودار ۱. روند نمایی مدل شکبیا - هادی

۱. انتخاب ممیزین

ممیزین جهت تعیین اهمیت معیارها و امتیازدهی به سازمان براساس معیارهای مدل از میان خبرگان و صاحب نظران درون و بیرون سازمان انتخاب می شوند. قبل از جمع آوری داده‌ها دربارهٔ اجزای مدل و نحوه جمع آوری داده‌ها به ممیزین توضیح کامل ارائه می شود.

۲. جمع آوری داده‌ها

داده‌های مربوط به اوزان و امتیازات عملکرد توسط پرسشنامه و براساس مستندات کافی به وسیله ممیزین، جمع آوری می‌شود.

۳. امتیازدهی

ممیزین با استفاده از متغیرهای زبانی هفت گزینه‌ای به عملکرد سازمان در معیار موردبررسی امتیاز می‌دهند. این متغیرهای زبانی به اعداد فازی مثلثی تبدیل می‌شوند. سپس این اعداد به صورت دفازی برای تجزیه و تحلیل وارد مدل می‌شوند. برای دفازی کردن متغیرها از روش میانگین هندسی^۱ استفاده می‌شود.

۴. تجمیع نظرات

نظرات کسب شده از ممیزین به صورت اعداد فازی مثلثی با استفاده از میانگین موزون نظرات تجمیع می‌شوند. پس از تجمیع اوزان و امتیازات به صورت دفازی، تجزیه و تحلیل می‌شوند. لازم به ذکر است به دست آوردن اوزان مناسب جهت تجمیع نظرات ممیزین در بخش "اوزان نظر هر ممیز" آمده است.

$$\tilde{r}_j = \sum_{i=1}^n \rho_{ij} \tilde{x}_{ij}, j = 1, 2, \dots, m$$

به همین صورت، برای اعداد فازی دیگر نیز می‌توان عمل کرد. سپس \tilde{r}_j از روش مرکز سطح به صورت دفازی درمی‌آیند (r_j).

۵. وزن دهی معیارها

اوزان موردنظر به صورت متغیرهای زبانی توسط ممیزین جمع آوری می‌شود. برای به دست آوردن اوزان نهایی، پس از جمع آوری امتیازات عملکرد سازمان در معیارها، از روش آنتروپی شانون برای به دست آوردن وزن‌های هر معیار استفاده می‌شوند. سپس با ترکیب وزن‌های ذهنی تصمیم گیران با اوزان به دست آمده از روش آنتروپی شانون، اوزان نهایی هر معیار به دست می‌آیند.

۱. «میانگین هندسی» (Geometric Mean)، یکی از انواع میانگین است که برای محاسبه متوسط نرخ متغیر استفاده می‌شود. همچنین به منظور محاسبه میانگین برای مقادیری که با مرتبه‌های متفاوت درجه بندی شده‌اند از میانگین هندسی استفاده می‌شود.

روش آنتروپی شانون

آنتروپی شانون در نظریه اطلاعات یک معیار عدم اطمینان است که به وسیله توزیع احتمال مشخص P_i بیان می شود.

$$E_i = S(P_1, P_2, \dots, P_n) = -K \sum_{i=1}^n P_i \ln P_i \quad i = 1, 2, \dots, m$$

در یک ماتریس تصمیم گیری P_{ij} می تواند برای ارزیابی گزینه های مختلف به کار رود. در ماتریس تصمیم گیری برای شاخص J داریم:

$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}$$

و آنتروپی معیار J ام به صورت زیر محاسبه می شود:

$$E_j = -K \sum_{i=1}^n P_{ij} \ln P_{ij}; \quad \forall j$$

$$K = \frac{1}{\log_e m}$$

ضریب K مقدار آنتروپی را بین صفر و یک نگه می دارد.

سپس درجه انحراف d_j محاسبه می شود:

$$d_j = 1 - E_j; \quad \forall j$$

سپس مقدار وزن معیار J از رابطه زیر محاسبه می شود:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}$$

و داریم:

$$\omega_j = \frac{\lambda_j W_j}{\sum_{j=1}^n \lambda_j W_j}, \quad \forall j$$

به طوری که λ_j وزن دفاعی نرمال شده معیار J ام است.

۶. اوزان نظر هر ممیز

برای هر نظر از هر ممیز یک وزن خاص با توجه به همگراشدن تمام نظرات با استفاده از

بهینه سازی تابع زیر به دست می آید:

$$\text{Min} J = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1, k \neq i}^n (\rho_{ij} r_{ij} - \rho_{kj} r_{kj})^2$$

$$\text{s. t. } \sum_{i=1}^n \rho_{ij} = 1$$

$$\rho_{ij} \geq 0$$

به طوری که ρ_{ij} وزن نظر ممیز i ام برای زیر معیار j ام است، و پس از بهینه سازی داریم:

$$\rho_{ij} = \frac{1/r_{ij}}{\sum_{i=1}^n r_{ij}}, \forall j$$

۷. امتیاز نهایی

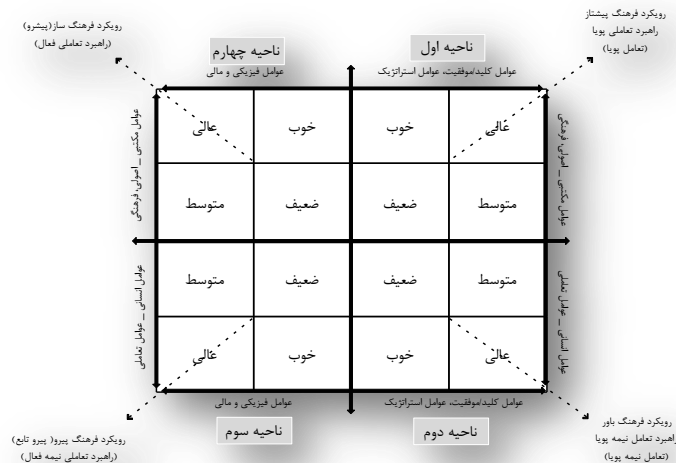
امتیاز نهایی از حاصل ضرب وزن هر معیار در امتیاز عملکرد آن معیار به دست می آید. امتیاز

معیار j ام:

$$R_j = \omega_j \times r_j$$

موقعیت یابی بر اساس مدل شکبیا - هادی

برای موقعیت یابی توسط مدل شکبیا، یک روش شبکه ای پیشنهاد می شود. این شبکه بر صفحه مختصات دوعبده (کارترین) منطبق می شود. به طوری که میانگین موزون امتیازات عملکرد معیارهای مربوط به قابلیت سازان در محور افقی و مقومها در محور عمودی، مختصات نقطه ای مکان راهبردی سازمان را مشخص می کند. سپس با رجوع به ماتریس شکبیا موقعیت فرهنگی سازمان مشخص می شود. روی محور افقی ماتریس شکبیا، مجموع امتیازهای موزون قابلیت سازها از ۰ تا ۳۳/۳ نشان دهنده ضعف داخلی و امتیازهای ۳۳/۴ تا ۶۶/۶ به وضعیت معمولی و متوسط داخلی اشاره دارد و امتیاز ۶۶/۷ تا ۱۰۰ به قوت سازمان اشاره می کند. به همین ترتیب، روی محور عمودی، مجموع موزون امتیاز مقومات از ۰ تا ۳۳/۳ اشاره به شرایط تهدید آمیز و امتیاز ۳۳/۴ تا ۶۶/۶ اشاره به شرایط بینابین و امتیاز ۶۶/۷ تا ۱۰۰٪ اشاره به شرایط طلایی و فرصت دار برای سازمان دارد. ماتریس شکبیا به سه ناحیه اصلی تقسیم می شود که هر ناحیه مستلزم بیان راهبردهای خاص خود به شرح شکل زیر است.



شکل ۱. ماتریس شکیبا

جدول ۳. تبیین نواحی

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل قابلیت ساز				
		قوی ۱۰۰	متوسط ۶۶/۶	ضعیف ۳۳/۳
عوامل امتیاز نهایی	قوی ۱۰۰	ناحیه ۱	ناحیه ۲	ناحیه ۳
	متوسط ۶۶/۶	ناحیه ۴	ناحیه ۵	ناحیه ۶
	کم ۳۳/۳	ناحیه ۷	ناحیه ۸	ناحیه ۹

ناحیه اول

سلول عالی: عوامل مکتبی، ارزشی و اصولی و فرهنگی در بالاترین حالت هستند، لذا جامعه بسیار منعطف، پویا و چالاک است. به دلیل بالابودن ظرفیت جامعه راهبرد، پیشسازی که شامل الهام بخش محیط بیرون بوده و از سوی دیگر بالابودن عوامل کلیدی موفقیت و عوامل راهبردی موفقیت جامعه را برای پیشرفت متوازن آماده می نماید. رویکرد فرهنگی در این مرحله فرهنگ پیشتاز است.

سلول خوب: کماکان ظرفیت جامعه بالاست، آمادگی پذیرش تغییرات را دارد و طرح‌های ملی که ضعف‌های ساختاری گذشته مانع انجام آنها می‌شده است در این مرحله قابل اجرا هستند. بهتر است راهبرد بسترسازی و توسعه درون، به کار گرفته شود، ادامه سیاست‌ها، ارتقای سطح پذیرش جامعه را بالا می‌برد.

سلول متوسط: در این سلول، عوامل کلیدی موفقیت و عوامل راهبردی در بهترین شرایط خود هستند، اما عوامل مکتبی و ارزشی و فرهنگی در شرایط نامناسب هستند. هرچند عوامل کلیدی موفقیت و عوامل راهبردی کاهش عوامل ارزشی - مکتبی را تا حدی جبران می‌کنند، لیکن در این حالت وضعیت پذیرش تغییر در سطح جامعه پایین بوده تغییرات شدید را تحمل نمی‌نماید (سطح آستانه تحمل جامعه کم است). این منطقه عمدتاً برای تحولات آهسته و همچنین مواردی که از لحاظ کلان برای جامعه حساسیت برانگیز نباشد، مناسب است.

سلول ضعیف: هر دو عامل در نقطه ضعیف هستند، لذا هرچند (از لحاظ ناحیه) راهبرد تعامل پویاست، لیکن در تعامل فرهنگی - ارزشی، امکان پویایی و اثربخشی، بسیار پایین است. به همین صورت می‌توان سایر نواحی را نیز تعریف کرد و به اقتضای شرایط جامعه، تصمیم‌گیری نمود.

جدول ۳. تبیین نواحی

توسعه محیط ملی	جذاب ۱۰۰	متوسط ۶۶/۶	غیر جذاب ۳۳/۳	
	انحلال یا تضاعف	عقب‌نشینی	آزاد کردن سرمایه	ضعیف ۳۳/۳
	تلاش بیشتر	مراقبت‌های خاص رشد	عقب‌نشینی	متوسط ۶۶/۶
	رهبر (اولویت تام)	رشد	تولید نقدینگی	قوی ۱۰۰٪

انتخاب راهبرد مناسب با استفاده از مدل هادی

- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی SPACE به روش هادی:

به منظور غلبه بر محدودیت‌های روش‌های موجود، مدل PACE به عنوان شکل توسعه یافته تری از مدل BCG ارائه شده است. در این ماتریس به منظور ارزیابی محیط ملی و تعیین اقدام راهبردی دو بعد درونی و بیرونی با چهار بردار مشخص می‌شوند:

الف) بعد درونی (محور عرض‌ها): مقومات را قرار می‌دهیم. نحوه قراردادن مقومات به شرح ذیل است:

دربخش مثبت محور عرض‌ها (مقومات) عوامل ذیل را قرار می‌دهیم:
 - مقوم‌ها: محور عرض‌ها شمالی: جمع امتیاز حاصل ضرب موزون عوامل مکتبی - ارزشی، عوامل اصولی و عوامل فرهنگی.

- محور عرض‌ها جنوبی: جمع امتیاز حاصل ضرب موزون عوامل انسانی و عوامل تعاملی.
 ب) بعد بیرونی (محور طول‌ها): قابلیت‌سازها را قرار می‌دهیم. نحوه قراردادن قابلیت‌سازها به شرح ذیل است: دربخش مثبت محور طول‌ها (قابلیت‌سازها) عوامل ذیل را قرار می‌دهیم.
 - قابلیت‌سازها

✓ محور طول‌ها جهت مشرق: عوامل کلیدی موفقیت، عوامل راهبردی.

✓ محور طول‌ها جهت مغرب: عوامل فیزیکی، عوامل مالی.

در این حالت یک چهارضلعی حاصل می‌شود. درواقع، چهارضلعی مزبور از چهار مثلث قائم‌الزاویه تشکیل شده است که به ترتیب در راستای حرکت عقربه‌های ساعت مثلث شماره ۱، شماره ۲، شماره ۳، شماره ۴ را تشکیل می‌دهند. مساحت هریک از مثلث‌ها را محاسبه کرده بر مجموع مساحت‌های آنها تقسیم می‌کنیم. درصد مورد نیاز جهت برداشت از نواحی چهارگانه:

$$P_i = \frac{S_i}{\sum_{i=1}^n S_i}, i = 1, \dots, 4$$

تجزیه و تحلیل مدل

باتوجه به زیاد شدن تعداد شاخص‌ها سعی شد که این شاخص‌ها تجمیع شوند و به صورت خلاصه‌تری ارائه شوند. بنابراین، ابتدا از روش تحلیل عاملی، استفاده شد تا تجمع شاخص‌ها اطراف هر عامل مشخص شود، زیرا شاخص‌هایی که داری همبستگی بالا با یک عامل هستند، درعین حال، دارای همبستگی پایینی با سایر عوامل می‌باشند. به این ترتیب گروه‌های متمایز ایجاد می‌شوند که درون خود دارای شاخص‌های همگن هستند. سپس از روش تحلیل خوشه‌ای استفاده شد. روش تحلیل خوشه‌ای می‌کوشد تا باتوجه به رفتار پاسخ‌های شرکت کنندگان به شاخص‌ها،

آنها را در خوشه‌های متمایز طبقه‌بندی کند. روش‌های متفاوتی برای تحلیل خوشه‌ای وجود دارد که در اینجا از روش تحلیل خوشه‌ای K-Means استفاده شده است. در تحلیل عاملی ۱۴ عامل اصلی استخراج شد که پس از چرخش به ۱۳ عامل کاهش پیدا کرد که ۹۹/۶۵۴ درصد از واریانس کل داده‌ها را توضیح می‌دهد که این بدان معناست که ۹۹/۶۵۴ درصد اطلاعات حاصل از داده‌ها توسط این ۱۳ عامل توضیح داده و حفظ می‌شوند که درصد مناسبی است. با توجه به این موارد، تحلیل عاملی اطلاعات دقیقی در اختیار محقق نمی‌گذارد، اما می‌تواند راهنمای خوبی برای ادامه تحلیل باشد. به این صورت که تعداد عوامل استخراج شده می‌تواند حداکثر خوشه‌های مستقل در تحلیل خوشه‌ای را مشخص کند تا در نگرش کاهشی به خوشه‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

تحلیل خوشه‌ای K-Means

در این روش با استفاده از اطلاعات به دست آمده از مرحله قبل ابتدا ۱۳ خوشه جهت طبقه‌بندی استفاده شد. سپس با کاهش دادن مرحله‌ای خوشه‌ها به ۳ خوشه نتایج مناسب به دست آمد که سه خوشه بنیادین^۱، خوشه اصولی^۲ و خوشه شتاب‌دهنده توسعه^۳ نام‌گذاری شد. البته اسامی خوشه‌ها با توجه به شاخص‌های موجود در آنها، پیشنهاد می‌شوند. شش شاخص نیز نقش پیونددهنده را میان خوشه‌ها ایفا می‌کنند که به صورت زیر میان خوشه‌ها مشترک هستند که عناصر تعاملی نام‌گذاری شدند (شکل صفحه همین مقاله):

۱. مشترک بین خوشه بنیادین و اصولی شامل: ایمان به مبدأ یگانه هستی.
۲. مشترک بین خوشه بنیادین و شتاب‌دهنده رشد: ۱. وجدان کاری، ۲. مسئولیت‌پذیری، ۳. مدیریت دانش، ۴. کارکنان دارای انگیزش درونی.
۳. مشترک بین خوشه اصولی و شتاب‌دهنده رشد: هماهنگی تصمیم‌گیران.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و پیاده‌سازی مدل شکبیا

برای نشان دادن قابلیت اجرا و کاربردی بودن مدل پیشنهادی، این مدل در یکی از صنایع

-
1. fundamental
 2. principal
 3. development accelerator

به صورت عملی پیاده سازی شد. داده ها از مدیران تصمیم گیر و کارشناسان توسط چک لیست های ارزیابی، جمع آوری شد. سپس امتیازات عملکرد سازمان مورد مطالعه با استفاده از روش اجرایی مدل شکلیا و توسط برنامه ای که تحت نرم افزار MS Excel که به این منظور طراحی شده بود، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. قسمتی از داده ها به صورت اعداد قطعی در چک لیست ها جمع آوری شده بود که به منظور همگن سازی ورودی مدل و تطابق با روش تحقیق، داده های قطعی توسط داده های فازی معادل سازی شد. به این صورت که داده هایی که دارای امتیاز "صفر" در حدود انتظارات و عملکرد بودند با مقدار فازی "ضعیف" و داده های دارای امتیاز عملکرد "۲" با "متوسط" و داده های با امتیاز عملکرد "۴" با "خوب" معادل سازی شدند. برای سایر داده ها نیز از متغیرهای فازی که در قسمت قبل بیان شده، استفاده شد. پس از معادل سازی، داده ها وارد برنامه شدند. نتایج تجمیع امتیازات و وزن های به دست آمده به روش آنترویی شانون برای هر عامل در سازمان مورد مطالعه در جدول ۸ آمده است. با توجه به نتایج به دست آمده از اوزان آنترویی شانون، بالاترین اهمیت میان عوامل متعلق به عامل انسانی با ۲۰ درصد در سازمان مذکور است. سپس امتیاز عملکردها در هر شاخص تجمیع شد و نتایج حاصل به صورت امتیاز از صفر تا صد گزارش شد.

جدول ۴. نتایج تجمیع امتیازات و وزن های به دست آمده به روش آنترویی

وزن آنترویی	میانگین	تعداد شاخص	جمع امتیاز	عوامل
۶٪	۰,۱۶۹	۱۲	۲,۰۳	عوامل راهبردی
۸٪	۰,۱۶۹	۱۴	۲,۳۷	عوامل اصولی
۲۰٪	۰,۲۰۸	۲۴	۴,۹۹	عوامل انسانی
۱۰٪	۰,۲۰۷	۱۶	۳,۳۱	عوامل تعاملی
۱۲٪	۰,۱۵۸	۲۵	۳,۹۶	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۶٪	۰,۱۵۸	۱۴	۲,۲۱	عوامل فیزیکی
۱۷٪	۰,۱۷۲	۳۳	۵,۶۷	عوامل کلیدی موفقیت
۸٪	۰,۲۰۰	۱۱	۲,۲۰	عوامل مالی
۱۳٪	۰,۱۸۵	۴۷	۸,۶۷	عوامل مکتبی

برای موقعیت یابی راهبردی براساس مدل شکبیا، به دو عدد در محور افقی و عمودی نیاز داریم، این موضوع در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۵. پیش نیازها برای موقعیت یابی راهبردی

محورها	ضرایب	جمع امتیاز	تعداد شاخص	میانگین	وزن آنتروپی
قابلیت سازان - افقی	۱	۱۲,۱۱	۷۰	۰,۱۷۳	%۳۷
مقومها - عمودی	۱	۲۳,۲۹	۱۲۶	۰,۱۸۵	%۶۳

سپس میانگین امتیاز روی هر محور ضرب در ۱۰۰ می شود تا نقطه متناظر با آن در ماتریس شکبیا به دست آید. که برای محور افقی امتیاز ۱۷/۳ و محور عمودی ۱۸/۵ به دست می آید که معادل ناحیه ۹ و ضعیف است. همچنین با تحلیل امتیازات عوامل، امتیازاتی که در فاصله یک سیگما از میانگین امتیازات عوامل قرار می گیرند، متعلق عوامل ماند و عوامل دارای امتیاز بالاتر از یک سیگما از میانگین متعلق به عوامل پیشرانه و عوامل دارای امتیاز یک سیگما پایین تر از میانگین عوامل پسرانه هستند. این مورد جهت تحلیل عوامل موفقیت و نهایتاً صدور توصیه های سیاستی تا قبل از تدوین راهبرد است. خلاصه این موارد در جدول زیر آمده است.

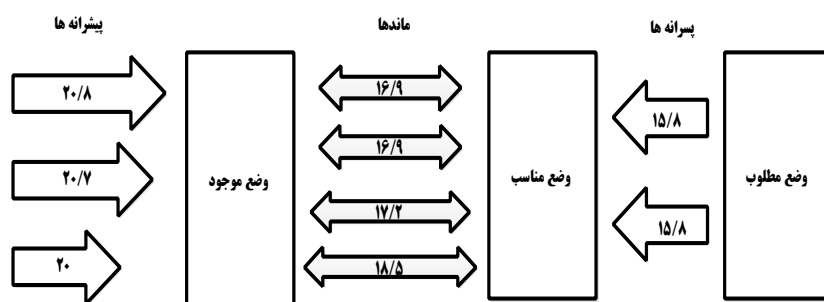
جدول ۶. میانگین و انحرافات عوامل

میانگین عوامل	۰,۱۸۰۵۵۴۱۶۶
انحراف استاندارد عوامل	۰,۰۱۹
خط مبدأ	۰,۱۸۱
حد بالا	۰,۱۹۹
حد پایین	۰,۱۶۲

جدول ۲. پسرانه‌ها و پیشرانها

محورها	جمع امتیاز	تعداد شاخص	میانگین	
عوامل راهبردی	۲,۰۳	۱۲	۰,۱۶۹	ماند
عوامل اصولی	۲,۳۷	۱۴	۰,۱۶۹	ماند
عوامل انسانی	۴,۹۹	۲۴	۰,۲۰۸	پیشران
عوامل تعاملی	۳,۳۱	۱۶	۰,۲۰۷	پیشران
عوامل فرهنگی - اجتماعی	۳,۹۶	۲۵	۰,۱۵۸	پسرانه
عوامل فیزیکی	۲,۲۱	۱۴	۰,۱۵۸	پسرانه
عوامل کلیدی موفقیت	۵,۶۷	۳۳	۰,۱۷۲	ماند
عوامل مالی	۲,۲۰	۱۱	۰,۲۰۰	پیشران
عوامل مکتبی	۸,۶۷	۴۷	۰,۱۸۵	ماند

پسرانه‌ها از ارتقای سازمان در جهت وضع مطلوب جلوگیری می‌کنند و پیشرانها سازمان را به سوی وضع مناسب و سپس مطلوب حرکت می‌دهند.



شکل ۲. پیشرانها و پسرانه‌ها

پس از این مرحله با استفاده از مدل هادی میزان استفاده از هر کدام راهبردها را در ترکیب راهبردها مشخص می‌کنیم. این مورد براساس سطح زیر نمودار هادی که در پیش توضیح داده شد، به دست می‌آید. نتایج، در جداول زیر آمده است.

جدول ۸. میزان استفاده از هر یک از راهبردها

میانگین	تعداد شاخص	جمع امتیاز	ضرایب	محورها
۰,۱۷۱	۴۵	۷,۷۰	۱	شرقی
۰,۱۷۶	۲۵	۴,۴۰	۱	غربی
۰,۱۷۴	۸۶	۱۵,۰۰	۱	شمالی
۰,۲۰۷	۴۰	۸,۲۹	۱	جنوبی

جدول ۹. نسبت‌های نواحی

نسبت ناحیه	مساحت	ناحیه
٪۲۲,۵۲	۰,۰۱۵	ناحیه اول
٪۲۶,۷۷	۰,۰۱۸	ناحیه دوم
٪۲۷,۵۵	۰,۰۱۸	ناحیه سوم
٪۲۳,۱۷	۰,۰۱۵	ناحیه چهارم

باتوجه به نسبت هر ناحیه درصد راهبرد مربوطه را با رویکرد ترکیبی انتخاب می‌کنیم. سپس فهرستی از راهبردها تهیه می‌کنیم که در زیر نمونه‌هایی از آنها آمده است.

گروه ۱: راهبردهای کلان

الف) راهبردهای مواجهه با دولت: راهبرد تغییر، راهبرد پرهیز، همراهی، اتحاد.

ب) راهبردهای ملی: راهبرد کاربر، راهبرد کم‌نظیر، راهبرد ارزش، راهبرد فصلی، راهبرد ارزش افزوده، راهبرد صادرات مجرد.

گروه ۲: راهبردهای اصلی

الف) راهبردهای بزرگ: راهبرد ثبات، راهبرد کاهش، راهبرد توسعه، راهبرد ترکیبی.

ب) راهبرد فرعی: راهبرد توسعه پیشرو، راهبرد توسعه پس‌رو، راهبرد توسعه افقی، راهبرد تنوع، راهبرد همکاری یا سرمایه‌گذاری مشترک، راهبرد نوآوری، راهبرد گسترش بازار، راهبرد تعمیق بازار، راهبرد گسترش محصول، راهبرد عقب‌گرد، راهبرد حذف محدود، راهبرد حذف

کامل، راهبرد بازنگری، راهبرد حفظ وضعیت موجود و راهبرد مرکب.
 ج) راهبردهای وظیفه‌ای: راهبرد واحد عملیاتی یا تولیدی، راهبرد واحد مالی، راهبرد واحد تحقیق و توسعه، راهبرد بازاریابی، راهبرد منابع انسانی، راهبرد فناوری اطلاعات.
 گروه ۳: راهبرد فناوری اطلاعات
 الف) راهبردهای چهارگانه شرکت‌های ژاپنی: ایجاد برتری در چند بعد، شناسایی خلأهای بازار، تغییر شرایط درگیری و نفوذ، رقابت از طریق همکاری تنگاتنگ.
 ب) سایر راهبردهای خاص: راهبرد شبه‌قهرمانی، راهبردهای متهورانه، راهبردهای جستاری، راهبردهای نوع شرط‌بندی، راهبرد صنایع تقسیم‌شده، راهبرد مبتنی بر آزادی عمل، راهبرد مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت، راهبرد مبتنی بر توافق نسبی، راهبرد مبتنی بر ابتکارات جسورانه، تمرکز تک‌کالایی یا تک‌خدمتی، تنوع ترکیبی، برداشت، راهبرد تدافعی، بازگشت، تقلیل سرمایه.
 پس از فهرست کردن و انتخاب راهبرد متناسب با ناحیه ۹ مدل شکلیا و موقعیت مدل هادی که در خانه ضعیف قرار می‌گیرد، با استفاده از ماتریس بهبودیافته QSPM و اعمال لایه فقهی راهبردهای مناسب براساس شاخص‌های مدل خوشه‌ای انتخاب و تجویز می‌شوند.

	معرفی	رشد	بلوغ	پیری
مسلط				
قوی				
مساعد				
نکهداشتی				
ضعیف				
بدون دوام				

ماتریس قدمت-قدرت در مورد موقعیت رقابتی راهنمایی‌هایی را از طریق طبقه‌بندی توصیفی ارائه کرده است

شکل ۴. ماتریس قدمت

نتیجه گیری

براساس نتایج حاصل از مطالعه موردی در سطح ملی در یکی از سازمان‌های وابسته به صنایع کشور براساس جدول شماره شش، میانگین عوامل ۰/۱۸۱ و انحراف استاندارد عوامل معادل ۰/۱۹ است. خط مبنا یا حدمتوسط سازمان مزبور با عدد ۰/۱۸۱ (منطبق بر میانگین عوامل) در نظر گرفته شده چنانکه در جدول مشاهده می‌شود، بالاترین عامل با مقدار ۰/۱۹۹ که پس از گرد کردن برابر ۰/۲ است مربوط به عوامل بالا و کم‌ترین مقدار معادل ۰/۱۶۲ می‌باشد.

براساس جدول شماره ۷ معیارهایی نظیر عوامل اصولی و راهبردی و همچنین عوامل مکتبی در وضعیت ماند، قرار دارند، اما عواملی نظیر عوامل فیزیکی و فرهنگی با مقدار ۰/۱۵۸ در وضعیت کندکنندگی یا پسرانه قرار دارد، سازمان پیش از اقدام راهبردی باید ابتدا پسرانه‌ها را تبدیل به ماند و سپس پیشرانها نماید. همچنین با ارائه توصیه‌های سیاسی پیشرانها را تقویت نماید و هم‌زمان زمینه‌های مناسب برای بسترسازی راهبردی را فراهم کند. ضمناً با استفاده از مدل‌های هادی میزان هر یک از راهبردهای مدنظر براساس نواحی چهارگانه به شرح ذیل طبق جدول بالا پیشنهاد شده است.

۱. سطح زیرنمودار ناحیه اول که مؤید میزان راهبردهای مدنظر است، با عدد ۰/۲۲/۵۲ نشان‌دهنده راهبردها از نوع راهبردهای تعامل پویا و یا متمرکز به رویکرد فرهنگ و پیشتاز است.

۲. سطح زیرنمودار ناحیه دوم با عدد ۰/۲۶/۷۷ مربوط به راهبرد تعامل مینی پویا و باتمركزبر رویکرد فرهنگ‌باور باید انتخاب شوند.

۳. سطح زیرنمودار ناحیه سوم با عدد ۰/۲۷/۵۵ مربوط به راهبرد تعامل نیمه‌فعال و باتمركزبر رویکرد فرهنگ‌پرور است.

۴. سطح زیرنمودار ناحیه چهارم با عدد ۰/۱۷/۲۳ مربوط به راهبرد تعاملی فعال و باتمركزبر رویکرد فرهنگ‌ساز است.

باتوجه به نواحی چهارگانه در انتخاب راهبردها باید به نحوی گزینش‌ها را انجام داد که درصدهای ذکر شده در رابطه‌های اصلی و فرعی منتخب شده دقیقاً مدنظر باشد. ضمناً با

در نظر داشتن جدول ۳ (تبیین نواحی) همچنین امتیازهای سایرین ۲۵,۴٪ است، سه راهبرد اصل پیشنهادی به ترتیب موارد ذیل است: ۱. آزاد کردن سرمایه‌های راکد، ۲. عقب‌نشینی راهبردی، ۳. تلاش جهت ارتقا و توسعه نقدینگی.

نکته اساسی در این مدل این است که باید شاخص‌ها و خوشه‌ها به صورت متوازن و منطقی باشد، اما در ترکیب عضویت پاسخ‌دهندگان که گروهی از نخبگان جامعه را تشکیل می‌دهند، شصت درصد عضو خوشه بنیادین هستند، سی‌وسه درصد عضو خوشه اصولی و هفت درصد عضو خوشه شتاب‌دهنده توسعه می‌باشند؛ در صورتی که باید تمرکز به صورت متوازن باشد. پیشنهاد محقق این است که با توجه به عناصر تعاملی، توازن بین خوشه‌ها برقرار شود و شاخص‌های شتاب‌دهنده توسعه بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا نتایج توسعه و تعالی بر مبنای الگوی مدیریت راهبردی بومی با رویکرد سیستمی، به صورت عینی و واقعی در سطح سازمان و جامعه دیده شود.

در پایان به عنوان اساسی‌ترین نتیجه، این مقاله تلاش دارد تا با طرح مدل شکلیا - هادی اولاً نسبت به تجزیه و تحلیل محیطی، معیارهای اخذ شده از آموزه‌های دینی را در فرایند مدیریت راهبردی دانش وارد کند و از سوی دیگر، به جای تأکید بر نقاط قوت و ضعف به عنوان محور X ها و فرصت و تهدید به عنوان محور Y ها در موقعیت‌یابی، دو محور جدید تحت عناوین قابلیت‌سازان و مقومات را قرار دهد. در واقع، محقق ضمن تغییر دو محور از لحاظ محتوایی تلاش نموده است تا به طور تدریجی در مدیریت راهبردی دانش، تمرکز بر عامل رقابت را کم‌رنگ نماید؛ چرا که به نظر می‌رسد آموزه‌های دینی به مصداق آیه شریفه فاستبقوا الخیرات: در کارهای خیر مسابقه دهید (بقره/۱۴۸). بیش از رقابت به مسئله مسابقه توجه دارد. ثالثاً در مدل شکلیا - هادی محقق پیشنهاد نموده است پس از تعیین موقعیت سازمان به جای راهبردهای دانشی غیر ترکیبی، ترکیبی از هریک از نواحی چهارگانه را جهت ارائه راهبردهای دانشی مدنظر قرار دهند. نهایتاً محقق چهار ناحیه مشهور راهبردی دانشی را به جای نام‌گذاری متداول تهاجمی، تدافعی، انفعالی و محتاطانه به نواحی پویا، فعال، نیمه‌فعال و ایستا نام‌گذاری کرده است و البته در ارائه راهبردهای دانشی نهایی به میزان درصدی از هریک از راهبردها را مشارکت می‌دهد.

اعمال یک ستون جدید در کنار ماتریس معمول QSPM این ماتریس را به NQSPM تبدیل کرده است تا پس از تعیین راهبردها حداقل توصیه شود که راهبردهای تنظیمی با مبانی فقهی در تضاد نباشند. به عنوان تأکید بیشتر این مقاله ضمن مبنای قراردادن رویکرد سیستمی منتهی با ره آورد بومی از نظریه مبنایی تعادل مرکز ثقل نیروها بهره برده است.

منابع

- ایکاف، راسل (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: نشر مرکز.
- بلانچارد، کنث و پال هرسی (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: نشر امیرکبیر، چاپ بیست و چهارم.
- بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی و آزمایشگاهی، تهران: نشر کمال تربیت.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۷۹)، پویایی‌های سیستم، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- دائرة المعارف بریتانیا.
- مبینی دهکردی علی و ربانی آرزو (۱۳۹۱)، مدیریت راهبردی دانش مبتنی بر ارزش در سطح سازمان، مقاله ۳، دوره ۱۹، شماره ۷۰، تابستان: ۶۳-۱۰۱.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفدهم.
- علی‌احمدی، علی‌رضا؛ فتح‌الله، نهدی و تاج‌الدینی، ایرج (۱۳۹۰)، مدیریت راهبرد جامع ناشر: تولید ۱۳۹۰. نوبت چاپ: ۱۴
- علی‌احمدی، علی‌رضا (۱۳۷۸)، مقایسه مکاتب مدیریت راهبردی، پیش‌تدبیری و تجربی انطباقی، پنجمین همایش دانشجویی مهندسی صنایع، تهران.
- فرد آر، دیوید (۱۹۹۹)، مدیریت راهبردی، ترجمه اعرابی و پارسایان (۱۳۹۰)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و یکم.
- گلپایگانی، مجید و پیروفر، شهناز (۱۳۸۸)، اقیانوس آبی؛ راهبرد رقابت در بازار بی‌رقیب، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۲.
- لغت‌نامه آکسفورد، (۲۰۰۱)
- مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۸۴)، ره‌توشه ج ۲، (مشکات)، مرکز انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، چاپ اول.
- میتزبرگ، هنری (۱۳۷۷)، سازماندهی پنج‌الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- واسطی، عبدالحمید (۱۳۸۱)، «راهنمای تحصیل براساس نگرش اسلام به دین، علم و عالم دینی»، «راهنمای تحقیق براساس نگرش اسلام به علم و هستی»، «راهنمای تدریس براساس نگرش اسلام به علم و علم‌آموزی»، انتشارات دارالعلم، چاپ دوم.
- Boston, ma, (1974): the boston consulting group
- Brown, Jimmy (2006), Application of an OD Perspective to Develop a New Model of the Strategy Formulation Process, The Business Review, Cambridge; 6, 2; ABI/INFORM

- Global, pg. 26.
- Dandira, Martin, (2011), Involvement of implementers: missing element in strategy formulation, Business Strategy Series, VOL. 12 NO. 1, pp. 30-34.
- David, Fred R, (1999), "Strategic Management (7th Ed)", Prentice – Hall, Inc.
- Fred david, (2014), the strategic planning matrix-A quantitative approach, long range planning 19, no. 5
- Gov.uk ۲۰۱۷, Guidance: Strategic School Improvement Fund, available at
- Grattan, Robert (2009), The Entente in World War I: a case study in strategy formulation in an alliance, Journal of Management History, Vol. 15 No. 2, pp. 147-158.
- H. ROWE R, MASON, AND K. DICKEL, (1982) STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY: methodological approach (reading Massachusetts: Addison – Wesley publishing co. inc: 55
- Hillman, Amy J;Hitt, Michael A, (1999), Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions, Academy of Management. The Academy of Management Review; 24, 4; ProQuest, pg. 825.
- <https://www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund> Bamberger, P. & Mesoulan, I. (2005), Human Resource Strategy, London: Sage Publication Inc.
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas L, (1996)" Strategic Management (5th Ed)", Addison – Wesley Publishing Company.
- Kang, Hyungu, (2005), A model of strategy formulation and implementation for service technology, Published online in Wiley InterScience, Strat. Change 14: 231–238.
- Lee, S.F., Ko, Andrew Sail On, (2000), " Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's TheArt of Business Management Strategy" on QFD methodology", Managerial Auditing Journal, 68-76.
- Pitman, Glen, Motwani, Jaideep, Kumar, Ashok and Cheng, Chun Hung, (1995), "QFD application in an educational settingPilot field study", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.12, Issue: 6, 63-72.
- Porter, Michael E. (1998)"Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with an introduction", New York: Free Press, [1980].
- Wehrich, H, (1982) "The TOWS matrix – a tool for situation analysis", Long Range Planning, 15(2), 54-66.
- www.khamenei.ir