

**تبیین ابعاد مدیریت استراتژیک در نهج البلاغه با تاکید بر نامه ۵۳**

علی نقی امیری\* / ابوالفضل گائینی\*\* / فاطمه عالمی طامه\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۰۶

**چکیده**

هدف پژوهش پیش‌رو شناسایی ابعاد مدیریت استراتژیک در نامه ۵۳ با رویکرد استراتژیک و مقایسه این الگوی اسلامی با الگوهای موجود و ارائه یک الگو در سطح حاکمیت است. روش جمع‌آوری داده‌ها از روش تحلیل محتوا است. در نهایت برای اعتبار روایی کدها و مضامین استخراج شده به تایید ۱۰ تن از آشنایان به نهج البلاغه رسید، که در مجموع ۲۷۳ شاخص و ۵۷ مؤلفه و ۱۴ مقوله بدست آمد که به تایید خبرگان رسید و محورهای مدل شامل ۳ محور تدوین، اجرا و ارزیابی بدست آمد. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته، این نامه علاوه بر تمامی ابعاد مطرح شده در الگوهای موجود، به ابعادی توجه نموده که در دیگر مدل‌ها مورد غفلت واقع شده است: در بعد تدوین استراتژی به اصول اخلاقی، فرهنگی و بومی‌سازی و در بعد اجرا و تخصیص منابع و مدیریت زمان، به شاخصه‌های معنوی و برنامه‌ریزی در سطح فردی توجه دارد؛ و از حیث ساختار فرماندهی، خداوند به عنوان مبدا فرماندهی در نظر گرفته می‌شود؛ اما در مدل‌های موجود، مبدا فرماندهی، انسان معرفی می‌شود. همچنین به مسائل روانی و اخلاقی در عزل و نصب‌ها و در بعد ارزیابی به ملاقات حضوری با مردم و عدم کنترل بیش از حد زیردستان تاکید دارد. در آخر با استفاده از نامه ۵۳ به یک الگوی مدیریت استراتژیک اسلامی که تفکر و برنامه‌ریزی را توأمان در خود دارد و با فرهنگ بومی و اسلامی ما از تناسب بالاتری نسبت به مدل‌های موجود برخوردار است دست می‌یابیم.

\*. استاد و عضو هیئت علمی گروه مدیریت پردیس فارابی قم.

[anamiri@ut.ac.ir](mailto:anamiri@ut.ac.ir)

\*\* . استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم، (نویسنده مسئول).

[aghaini@rihu.ac.ir](mailto:aghaini@rihu.ac.ir)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه قم.

[fatemehalemi@rihu.ac.ir](mailto:fatemehalemi@rihu.ac.ir)

نامه ۵۳ نهج البلاغه، مدیریت استراتژیک، تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، حاکمیت.

## الف) مقدمه

می‌توان مدیریت استراتژیک (مدیریت راهبردی) را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. (پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۵: ۲۴ و حسینی ۱۳۹۳: ۵). از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تاکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مساله اصلی آنها نبود. چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا تغییرات و دگرگونی‌های سریع و پیچیده جامعه و تاثیر آن بر رشد و توسعه شرکت‌ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر به تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌کند و مدیریت در نظام اسلامی باید متأثر از جهان‌بینی و خدامحوری باشد و تصمیمات گرفته شده آن نیز باید بر اساس این ارزش‌ها و فرهنگ‌ها و جهان‌بینی الهی باشد و چنانچه به این امر توجه نشود در بلندمدت جامعه را از رسیدن به اهداف دور می‌کند و سبب می‌شود تا به مرور درازمدت جامعه اسلامی همانند سازمان‌های منفعل از بین برود و دیگر پاسخ‌گو نیازهای امروزه جهان نباشد و مدینه فاضله‌ای را که خداوند برای بستر رشد و کمال آحاد مردم تدوین کرده است محقق نشود.



## ب) بیان مساله

امروزه مدیریت راهبردی به عنوان جزء لاینفک جوامع در آمده است و تمام جوامع برای بقای خود به آن روی آورده و سعی در پیاده سازی آن دارند. تغییرات شگفت‌آوری که جوامع را احاطه کرده، پیچیدگی تصمیمات سازمانی، جهانی شدن، سرعت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، همگی لزوم به کارگیری مدیریت راهبردی را برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته نشان می‌دهد (پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۵: ۲۴ و حسینی ۹۳: ۵). مدیران دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و ماموریت‌های جامعه در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند. به کمک این برنامه‌ریزی، جهت‌گیری‌های خود را در آینده مشخص کرده و جامعه را در مقابل تغییرات مجهز می‌کنند. این شیوه تفکر و برنامه‌ریزی به مدیران کمک می‌کند تا تصویر روشنی از جامعه و هدف‌های آن بدست آورند و فعالیت‌ها را تحت یک برنامه واحد هماهنگ کنند (عربشاهی، ۱۳۸۷). بنابراین ضرورت مدیریت راهبردی موفق که لازمه آن داشتن تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی به صورت توأمان، بر فردی پوشیده نیست. همچنین از ویژگی یک راهبرد موفق این است که راهبردها در مقام تدوین، اجرا و ارزیابی به فاکتورهای انسانی و فرهنگی بستگی دارند (احمدوند، قاضی زاده فرد، نواب اصفهانی، ۱۳۸۹) و بدون توجه به فرهنگ و ارزش‌ها بهترین راهبردها هم در عمل با شکست مواجه می‌شوند و باتوجه به این که مدیریت در نظام اسلامی، باید مدیریتی باشد مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های اسلامی، مدیران باید این نکته را در نظر بگیرند که در یک جامعه اسلامی به ویژه ایران که بر اساس پیش فرض‌های اسلامی پایه‌ریزی شده است. برای آن که بتواند بهتر کار کنند و نسبت به محیط واکنش مناسب‌تری داشته باشند باید برنامه‌ریزی راهبردی مدیران در آینده و تصمیمات راهبردی آنان به گونه‌ای باشد که نه تنها فرد بلکه جامعه و آحاد مردم را در سطح ملی و بین‌المللی به سمت مدینه فاضله‌ای پیش ببرد که خداوند تدوین کرده است و هدف از خلقت انسان و عالم هستی بوده است و این مهم با تمسک به فرامین الهی و اولیاء الهی به ویژه بررسی کلام امام علیه السلام محقق می‌شود و امام علیه السلام به عنوان زمامدار معصوم و کسی که گفتار و کردارش خطاناپذیر است بسیار حائز اهمیت است. در این جستار هدف ما تبیین مدیریت استراتژیک در نهج‌البلاغه با تاکید برنامه ۵۳ امام‌علی علیه السلام و ارائه یک الگو جامع در سطح حاکمیت (مدیریت در سطح کلان) که با فرهنگ اسلامی ما همخوانی بیشتری دارد؛ است. در زمینه مدیریت استراتژیک اسلامی پژوهش‌های صورت گرفته یا فقط به بعد تدوین استراتژیک که یکی از مراحل مدیریت استراتژیک است و یا صرفاً به برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شده بود و یا تنها به تفکر استراتژیک پرداخته شده بود بنابراین با بررسی‌های صورت گرفته؛ نبود

یک الگو مدیریت استراتژیک اسلامی که برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی را توأمان در نظر بگیرد و هر سه بعد تدوین، اجرا و ارزیابی را شامل شود و در سطح حاکمیت باشد پژوهشی صورت نگرفته بود و این نوشتار با استفاده از نامه ۵۳ امام علی (علیه السلام) در صدد ارائه این الگو است.

### پ) مبانی نظری پژوهش

#### ۱. مدیریت استراتژیک (راهبردی)

مدیریت استراتژیک (راهبردی)، بر سهم مدیران در حفظ و بویایی سازمان تاکید می‌کند؛ زیرا مهم‌ترین چالش فراروی مدیران، سرعت تغییرات محیطی در سازمان‌هاست (دورند و همکاران، ۲۰۱۷). عواملی مانند ماهیت اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و سیاسی، که بر موفقیت یا شکست سازمان اثر می‌گذارند، از جمله مواردی‌اند که در روند تحولات علمی این مقوله اثر گذار بوده‌اند (حمیدی مطلق و بابایی، ۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک «مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می‌شود که نتیجه آن، تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای رسیدن به هدف‌های شرکت طراحی شده‌اند (آپیرس و رایبسون، ۲۰۰۹). مدیریت استراتژیک شامل تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک دو روی یک سکه هستند و هرکدام از آن‌ها به خودی خود ضروری هستند، اما به تنهایی برای یک چهارچوب مدیریتی و استراتژیکی کارآمد و کافی به نظر نمی‌رسند. برنامه‌ریزی استراتژیک بدون تفکر استراتژیک شبیه یک برنامه‌ریزی بلندمدت است. بنابراین، تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک باید دست در دست و باهم کارکنند تا حداکثر سود و منفعت به دست بیاید (لارنس، ۱۹۹۹). متناسب با اهداف سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند. با بررسی چند نمونه از این الگوها، می‌توان پی‌برد که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد مشترک‌اند<sup>۱</sup>. الگوهای پیش‌رفته مدیریت استراتژیک امروزی مبتنی بر تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک این سه مرحله را به صورت چرخشی و تحت فرایندی مداوم و تکراری که با هدف انطباق مناسب یک سازمان با محیطش انجام می‌شود، مطرح نموده‌اند (مرکز راهبردی، ۱۳۸۵: ۴۵).

1. Durand et al
2. Pearce and Robinson,
3. Lawrence

مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود انفعالی عمل نکند. و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. استراتژیست‌ها بر مبنای مکاتب ده‌گانه راهبرد شامل: (مینتزبرگ و همکاران، ۱۳۸۵: ۹).

مکتب طراحی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند مفهومی.

مکتب برنامه‌ریزی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند رسمی.

مکتب موقعیت‌یابی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تحلیلی.

مکتب کارافرینی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تخیلی و بینشی.

مکتب شناختی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند ذهنی و فکری.

مکتب یادگیری: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند نو ظهور.

مکتب قدرت: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند جمعی.

مکتب محیطی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند واکنشی.

مکتب ترکیب‌بندی: تدوین راهبرد به عنوان یک فرایند تحول و دگرگونی.

و متناسب با اهداف سازمانی و محیط‌های متفاوت، الگوهای مختلفی را برای مدیریت راهبردی ارائه کرده‌اند. با بررسی چند نمونه از این الگوها، می‌توان پی‌برد که همگی در سه مرحله اساسی شامل مرحله تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد مشترک‌اند (مرکز راهبردی، ۱۳۸۵، ۴۵). الگوهای پیش‌رفته امروزی مبتنی بر تفکر راهبردی این سه مرحله را به صورت چرخشی و تحت فرایندی مداوم و تکراری که با هدف انطباق مناسب یک سازمان با محیطش انجام می‌شود، مطرح نموده‌اند. همه الگوها در مرحله تدوین با تعیین عواملی به کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی برای شناخت پرداخته‌اند و پس از آن برای انتخاب راهبرد به الگوهای تصمیم‌گیری روی آورده‌اند. در جدول ۱ تاریخچه‌ای از تکامل مدیریت استراتژیک، نظریه‌پردازان این علم و رویکردهای استراتژی یا نقطه تمرکز از دهه ۱۹۴۰ تا ۲۰۱۵ میلادی به اختصار بیان شده است.

جدول ۱: سیر تکاملی مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۴۰ تا ۲۰۱۵ (گرن، ۱۳۹۴؛ اعرابی و منتی، ۱۳۹۳؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۳؛ مارتین، ۲۰۱۵)

نظریه پرداز شاخص / دوره زمانی	نقطه تمرکز یا رویکرد	توضیحات
1940s تا 1950s	بودجه بندی	کسب اطمینان از اینکه بودجه محقق شده است، صورت حسابها پرداخت شده اند و هزینه ها بیش از حد نشده است.
1960s	برنامه ریزی بلندمدت	با افق زمانی بلند مدت تر، نوسانات بازار بهتر مدیریت می شود.
1970s	برنامه ریزی استراتژیک	نیروهای اصلی محیط خارجی به شمار می آیند، در مقابل آنها عکس العمل نشان داده می شود یا به روند گذشته ترسیم می شوند.
Anderws (1987) Porter (1980,1985)	استراتژی شرکت و مزیت رقابتی	کتاب معروف و خط شکن اندروز با نام مفهوم استراتژی شرکت با روش معروف آموزش با کارآموزی، نقطه آغاز تحول نگرش نوین به استراتژی به شمار می رود بر اساس تدوین استراتژی های رقابتی مدیران باید پنج عامل رقابتی را در نظر گیرند که عبارتند از: رقبا، تامین کنندگان، محصولات جایگزین، رقبا بالقوه و مشتریان سه استراتژی عام برای کسب مزیت رقابتی که عبارتند از: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز.
Shapiro (1989) Ghemawat (1986) Brandenburger and Nalebuff (1996)	تعارض استراتژیک	برون داده های رقابتی تابعی از اثر بخشی هستند که به کمک آن، شرکت می تواند موقعیت رقابتی خود را با استفاده از سرمایه گذاری استراتژیک، تبلیغات، استراتژی های قیمت گذاری، علامت دهی و کنترل اطلاعات تعدیل کند.

<p>توانمندی‌ها و دارایی‌های مختص شرکت وجود سازوکارهای جداکننده، ممیزهای اساسی عملکرد شرکت اند.</p>	<p>رویکرد مبتنی بر منابع</p>	<p>Rumelt(1984), Teece (1984) Werefelt (1984), Grant(1993) Montgomery (1995)</p>
<p>بر توسعه توانمندی‌های مدیریت تاکید دارد. حوزه‌های تحقیقاتی را ترکیب می‌کند و در برخی از حوزه‌ها، مانند مدیریت تحقیق و توسعه، بهبود کالا و فرایند، انتقال تکنولوژی، سرمایه‌های فکری، تولید، منابع انسانی و یادگیری سازمانی تحقیقات را طراحی می‌کند.</p>	<p>توانمندی‌های پویا</p>	<p>Prahalad and Hamel (1990) Porter (1990), Teece, Piasano and Shuen (1997)</p>
<p>۱. امور مالی استراتژیک شرکت: چگونه می‌توان با ترکیب استراتژی مالی شرکت، حسابداری مدیریت استراتژیک و مدیریت ارزش استراتژیک، امور مالی را به نحوی مدیریت کرد که باعث خلق جو رقابتی شود                  ۲. تکنولوژی سیستم اطلاعاتی: تکنولوژی کامپیوتر محور باعث بهره‌گیری از فرصت‌های رقابتی موجود و جدید می‌شود.</p>	<p>برقراری ارتباط میان استراتژی و رقابتی و استراتژی وظیفه‌ای</p>	<p>Ward and Grundy (1996), Donaldson (1991), Mcfarlan (1991), Stacy (1993)</p>
<p>سه روش مجزای محک زنی عبارت اند از: محک زنی فرایند، عملکرد و استراتژیک</p>	<p>محک زنی</p>	<p>Bogan and English (1994)</p>
<p>۱. هر سازمان با گروه‌های مؤثر ارتباطی دارد. این تئوری به ماهیت روابط میان شرکت و ذینفعان می‌پردازد (هم برحسب پردازش وهم نتایج)                  ۲. تعامل میان ذینفعان قانونی ارزش ذاتی دارد و هیچ مجموعه‌ای از علایق گروهی خاص بر علایق گروه دیگر ترجیح ندارد.                  ۳. این تئوری بر تصمیم‌گیری مدیریتی تمرکز دارد.</p>	<p>تئوری ذینفعان</p>	<p>Freeman (1984), Clarkson (1995) Donaldson and Preston (1995)</p>
<p>تکنیک‌های تجویزی برای استراتژی طی این دوره، به ویژه با غالب شدن مکتب طرح‌ریزی به اوج خود رسید.</p>	<p>تکنیک‌های تجویزی</p>	<p>Mintzberg (1998)</p>

تاکید بر تمرکز و سه مرحله کلیدی اجرای استراتژی مبنی بر تشخیص چالش، سیاست راهنما و اقدام منسجم.	تاکید بر تمرکز	Rumelt (2000)
تأثیر شگرف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع و جنگ صنایع بر سر جذب مشتری بیشتر همراه با تنوع مدل‌های کسب و کار.	نقش فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب و کار	Grant (2005)
افزایش رقابت‌ها و تأکید بر نوآوری و اقدامات نوآورانه حوزه مدیریت استراتژیک.	نقش پررنگ‌تر نوآوری و تفکر استراتژیک	Markids and Charitou (2010)
تلاش برای مدیریت بحران‌های مالی و تشکیل اتحادهای استراتژیک برای کاهش شکست‌ها.	شراکت راهبردی	David et al, (2012)
رهایی از افراط و بی‌عدالتی سرمایه‌داری بازار و احیای توجه به اخلاق و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت‌ها.	مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی	Grant (2015)

ذکر این نکته نیز حایز اهمیت است که به تعداد استراتژیست‌ها رویکرد استراتژی معرفی شده است (نصیری یار، ۱۳۸۵). مرور تاریخچه تکامل دانش مدیریت استراتژیک طی هشت دهه اخیر نشان می‌دهد این حوزه بیش از آنکه برگرفته از تحولات نظری باشد، ناشی از چالش‌ها و نیازهای عملی و واقعی کسب و کار است (حیدری و والی‌پور، ۱۳۹۶). سیر تکامل دانش مدیریت استراتژیک نشان دهنده این است که پژوهش‌ها در این حوزه از مفاهیم ساده، مانند ارائه راهنمای عمل برای مدیران به سمت مفاهیم پیچیده و انتزاعی سوق یافته است و به تبع آن، ابزارهایش نیز متنوع‌تر شده است (ورینن و همکاران، ۲۰۱۷). ابزار استراتژی، جنبه بیرونی و تحقق عملی مدیریت استراتژیک بوده است و به نوعی منعکس‌کننده و شکل‌دهنده تفکر غالب در زمینه استراتژی است (جرزابکوسکی و کاپلان، ۲۰۱۵).



1. Vuorinen et al
2. Jarzabkowski and Kaplan



## ۱-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آن‌ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی محیط تطبیق دهند. خصوصاً فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوطه به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۰). برنامه‌ریزی استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکرات استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می‌شود (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است: از تعیین هدف‌های سازمان و اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه‌های جامع عملیاتی که منجر به دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و در محیط رقابتی بوده که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۵).

جدول ۲: مقایسه انواع الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک

ردیف	نام مدل	مشخصات و ویژگی‌های اصلی مدل	مزایا	معایب
۱	تحلیل سوالات بحرانی	عملی‌ترین و مستقیم‌ترین روش حصول استراتژی‌ها (مدل عمومی)	۱. ساده بودن و وضوح رویکرد مربوطه ۲. متعدد بودن متغیرهای خروجی	حصول نتایج ساده و غیرمبتنی بر آمار و ارقام
۲	مدل جنرال الکترونیک	مدل بازرگانی-صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی‌ها بر اساس توانایی‌ها و جذابیت صنعت	نامناسب برای سازمان‌های دولتی-خدماتی عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده
۳	مدل گروه مشاوران بوستون	مدل بازرگانی-صنعتی	مناسب جهت انتخاب استراتژی‌های عملیاتی و اجرایی	نامناسب برای سازمان‌های دولتی-خدماتی



عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده				
نامناسب برای سازمان‌های دولتی-خدماتی عدم توجه به سایر پارامترهای محیطی و پیچیدگی و آینده	مورد استفاده در محیط‌های پایدار با تغییرات محیطی قابل کنترل	مدل بازرگانی-صنعتی مکمل ماتریس‌های GE, BCG	تجزیه و تحلیل هوفر	۴
پایین بودن احتمال همگرایی خواسته‌ها و تقاضاهای کلیه ذینفعان نبود معیارهایی که بتوان با آنها دعاوی مختلف را مورد قضاوت قرار داد	توجه به خواسته‌ها، نیازها و دعاوی متعدد که از سوی افراد درون یا بیرون از سازمان مطرح می‌شود	لزوم فهرست کردن کلیه ذینفعان (مدل عمومی) قابل استفاده در کنار سایر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان مکمل	فریمن یا ذینفعان	۵
الزام به تدوین اهداف قبل از استراتژی نیاز مبرم به اطلاعات به روز که لزوماً در دست نیستند پایین بودن کیفیت مستندسازی	ارتباط مستقیم استراتژی‌ها با اهداف بالابودن سرعت تصمیم‌گیری پایین بودن مدت زمان لازم برای پیاده‌سازی	استخراج مستقیم استراتژی‌ها از اهداف (مدل عمومی)	مدل فیلیپس	۶
عدم توجه به آینده عدم نوشتن رسالت سازمانی کیفی بودن و کمی نبودن مدل	تحلیل مناسب در زمینه محیط داخلی و خارجی	مدل عمومی-صنعتی	استراتژی صنعتی	۷
عدم توجه به نظام اطلاعات به عنوان عامل نظارتی	دید همه جانبه تدوین استراتژی به صورت سلسله‌مراتبی	مدل عمومی	مدل رایت	۸

			توجه به استراتژی‌های کلان و عملیاتی در تدوین	در بند ۳ به سایر عوامل اجرای استراتژی توجه نشده
۹	مدل همیل	مدل صنعتی	توجه به استراتژی‌های قبلی و برنامه‌ریزی برای حال و آینده وجود نظام اطلاعاتی	کیفی بودن و کمی نبودن
۱۰	استونروفین	مدل نسبتاً جامع در برنامه ریزی استراتژیک و شامل ۹ مرحله است (مدل عمومی)	۱. توجه به اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت کار ۲. وجود تصمیم‌گیری استراتژیک و تنظیم استراتژی	داخل کردن اجرای استراتژیک در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین هدف به صورت ناقص و یک طرفه مشخص شده است
۱۱	وایتمن	ساده (مدل عمومی)	تحلیل وضعیت موجود و مطلوب صورت گرفته است	در آن تحلیل آینده و پیچیدگی‌ها و رقبا در نظر گرفته نشده است و خطی می‌باشد
۱۲	گوداشتاين	مقایسه مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب در این مدل وجود دارد (مدل عمومی)	توجه به ممیزی اجرای کارهای استراتژیک	به تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخص های عملکرد به صورت مستقل پرداخته نشده است
۱۳	دانکن	شامل ۵ مرحله می‌باشد (مدل عمومی)	تعامل بین اجرا به صورت مناسب توجه صحیح به ارزیابی و کنترل توجه صحیح به اجرا و عملکرد توجه به تدوین از تمام ابعاد	



۱۴	پیگلزوروجر	در این مدل مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت مناسب دیده می‌شود (مدل عمومی)	تنوع و تعدد مراحل ابزارهای تدوین و تعیین استراتژی	عدم توجه به شاخص‌های سنجش عملکرد یک طرفه بودن مدل و عدم پویایی و بازخورد در مراحل تدوین
۱۵	برایسون	برای سازمان‌های غیرانتفاعی دارای قدمت و جامعیت و دارای ۹ مرحله می‌باشد از اولین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است (مدل دولتی)	امکان انجام تغییرات اصلاحی و احتمالی قبل از اجرای برنامه ریزی استراتژیک در زمان تدوین برنامه فراهم است تعامل دو سویه بین مرحله تعیین مسایل استراتژیک و مرحله تنظیم استراتژی	به سوال چگونه متوجه می‌شویم که به مقصد رسیده‌ایم پاسخی ارائه نشده است خطی می‌باشد
۱۶	پورتر	۱. تحلیل عواملی و نیروی رقابتی شکل دهنده صنعت حساسیت بالا نسبت به ورود و خروج رقبا اعتقاد به اینکه داشتن استراتژی اثر بخش به منزله درک روشن نیروهای رقابتی است (صنعتی - بازرگانی)	نظام‌گرا بوده و روش برای سنجش جنبه‌های اقتصادی فراگیر بودن تحلیل‌ها به لحاظ درگیری رقبای بالقوه و بالفعل خریداران و تامین کنندگان و محصولات جانشین	نیاز به اطلاعات زیاد در مورد رقبا، که لزوماً در دسترس نیست نادیده گرفته شدن امکان مشارکت با رقبا نه فقط رقابت با ایشان
۱۷	مدل BSC	شاخص‌های کلیدی عملکرد مناسب سازمان‌های صنعتی - بازرگانی	ایجاد رابطه بین مراحل تدوین استراتژی و اجرا و نظارت با منابع	همه شاخص‌های مورد نیاز جهت برنامه‌ریزی استراتژیک را ندارد عدم بیان رسالت و فلسفه وجودی

<p>نامناسب برای موقعیت های انحصاری وابسته به نظر فرد بودن استراتژی های تدوین شده</p> <p>استناد آن به نقاط و قوت و فرصت ها و تهدیدات محیطی ساده بوده و وضوح رویکرد مربوطه</p> <p>کمی بودن مبنای نتیجه گیری و لذا قابل استفاده بودن آن</p> <p>پویایی موجود در نفس رویکرد مدل به لحاظ در نظرگیری مداوم فرصت ها و تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف بالا بودن کیفیت و سرعت تصمیم گیری</p> <p>هماهنگی خوب بین ماموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و استراتژی ها و سیاست ها انجام پذیرفته است</p> <p>نامناسب برای موقعیت های انحصاری وابسته به نظر فرد بودن استراتژی های تدوین شده</p> <p>حصول نتایج ساده و غیرقابل استناد به لحاظ آمار و ارقام نیاز به اطلاعات جامع و کامل از رقبا</p> <p>زیاد بودن حجم اطلاعات مورد نیاز محدود بودن متغیرهای خروجی از مدل</p> <p>در تدوین استراتژی ها خلاقیت و نوآوری وجود ندارد و حالت خطی دارد</p> <p>انعطاف پذیری و آینده نگری نیز لحاظ نشده است.</p> <p>تصمیم گیری بر اساس اطلاعات آشکار انجام گرفته است ولی اطلاعات پنهان بر اساس تحلیل محیط و تحلیل محیط و تغییرات انجام شده است</p>	<p>معرفی رقبا و نیروهای رقابتی و نقاط قوت و ضعف آنها</p> <p>استناد آن به نقاط و قوت و فرصت ها و تهدیدات محیطی ساده بوده و وضوح رویکرد مربوطه</p> <p>کمی بودن مبنای نتیجه گیری و لذا قابل استفاده بودن آن</p> <p>پویایی موجود در نفس رویکرد مدل به لحاظ در نظرگیری مداوم فرصت ها و تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف بالا بودن کیفیت و سرعت تصمیم گیری</p> <p>هماهنگی خوب بین ماموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت و استراتژی ها و سیاست ها انجام پذیرفته است</p>	<p>جهت برنامه ریزی استراتژیک تجویزی و یا ترکیبی کاربرد دارد.</p> <p>۱. حداکثرسازی بهره گیری از نقاط قوت و ضعفها</p> <p>۲. حداقل سازی اثرات سو نقاط ضعف و تهدیدها</p> <p>۱. مقایسه توان شرکت با توان رقبا در رسیدن به هریک از اهداف تعریف شده</p> <p>۲. در برگیرنده ماتریس آنالیز آسیب پذیری برای درک موفقیت شرکت به لحاظ آسیب پذیری</p> <p>۳. تدوین استراتژی کلان سازمان استراتژی توسعه، ثبات یا کاهش</p> <p>مدل برنامه ریزی جامع و مطرح</p>	<p>مدل دیوید ( الف ) CPM</p> <p>( ب ) SWOT</p> <p>( ج ) SPACE</p> <p>( د ) دیوید</p>	<p>۱۸</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

## ۲-۱. تفکر استراتژیک

اغلب اوقات اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به تمام تفکرات درباره استراتژی استفاده شده است، به جای اینکه به حالت خاصی از تفکر که دارای ویژگی‌های خاص است، اشاره کند (لیدکا، ۱۹۹۸). بنابراین در مورد تفکر استراتژیک باید اذعان کرد که حقیقتاً تعریف روشنی برای آن وجود ندارد (توکلی و لاوتن، ۲۰۰۵) و در بسیاری از موارد نیز اصطلاح تفکر استراتژیک برای اشاره به مفاهیمی هم چون مدیریت استراتژیک و یا برنامه‌ریزی استراتژیک به کار برده شده است (لیدکا، ۱۹۹۸). از آن جمله می‌توان به مقاله کارتر با عنوان تولد مجدد برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد که در آن از عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک برای معرفی تفکر استراتژیک استفاده می‌شود و تنها آن را نیازمند چرخش سریع‌تر در برابر تغییرات سریع‌تر محیطی می‌داند (کارتر، ۱۹۹۹). باید اشاره کرد که تفکر استراتژیک به منظور رفع ایرادات وارد شده به برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی و واضح‌تر شدن آن مطرح شده است (لیدکا، ۱۹۹۸). در عین حال تقویت آن موجب تدوین استراتژی‌های بهتر می‌شود و مدیرانی که دارای قابلیت تفکر استراتژیک باشند، قادر خواهند بود سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب نمایند (مینتزبرگ، ۱۹۹۴).

## ج) روش پژوهش

روش تحقیق حاضر شامل چهار عنصر می‌شود: نوع تحقیق، استراتژی تحقیق، روش جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات می‌باشد. نوع تحقیق از حیث ماهیت کار و نتیجه‌ای که در پی دارد، یک تحقیق بنیادی است؛ این پژوهش را از لحاظ هدف تحقیق می‌توان پژوهشی اکتشافی دانست زیرا درصدد فهم اولیه‌ای از یک پدیده است و از سوی دیگر تحقیقی توصیفی دانست زیرا درصدد فراهم آوردن شرح کامل و گزارشی از ویژگی‌های آن است و همچنین پژوهشی تبیینی و در پی نشان دادن عناصر یا عوامل ایجاد موضوع است. از لحاظ داده‌های تحقیق داده‌ها کیفی هستند و نیازمند استفاده از روش تحلیل محتوا از نوع کیفی است و استراتژی تحقیق از نوع پیمایشی تبیینی است زیرا

1. Liedtka
2. Tavakoli & Lawton
3. Liedtka
4. Carter
5. Mintzberg

دانش یک پدیده به شکل نظری با استفاده از مفاهیم تعریف شده، مدل‌ها و پیش فرض‌ها شکل‌بندی شده براساس محتوای ظاهری نامه استخراج خواهند شد. روش جمع‌آوری اطلاعات مراجعه به متن پژوهشی، کتابخانه‌ای و در مواردی مطالعات اسنادی است. در این راستا، از شرح‌های گوناگون چون پیام امام امیرالمومنین علیه السلام نوشته آیت الله ناصر مکارم شیرازی، شرح ابن میثم بحرانی ترجمه محمدی مقدم، منهاج البرائه (خوئی) و جلوه تاریخ در شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید (مهدوی دامغانی) و ترجمه های محمد دشتی، فیض الاسلام و محمد مهدی فولادوند، استفاده شده است و متن نامه ۵۳ برگرفته از ترجمه محمد دشتی است و ترتیب و مبنای دسته بندی فرازهای مربوط به آن، بر اساس دسته بندی نهج البلاغه فیض الاسلام است که متن نامه را به ۹۰ فراز تقسیم کرده است. در نهایت جنبه های مهم و فاکتورها و شاخص های مدیریت استراتژیک استخراج شدند و برای اعتبارسنجی مفاهیم تحقیق به دست آمده و به جهت افزایش روایی تحقیق، مفاهیم در اختیار ده تن از خبرگان حوزوی و آشنایان با نهج البلاغه قرار گرفته است.

#### د) بحث و بررسی

##### بعد اول تدوین استراتژی

تدوین استراتژی عبارت است از شناسایی عواملی که در محیط خارجی، جامعه را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی جامعه، تعیین هدف های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت. از آن جا که هیچ جامعه ای نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به جامعه برسانند، تصمیم گیری نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۵؛ حسینی ۱۳۹۳: ۳۲). با توجه به مطالبی که در بالا عنوان شد باید گفت اسلام، دینی کامل برای تمام قرون و برای همه افراد با سمت های مختلف و نژادهای گوناگون است. همچنین با توجه به این که دین اسلام برای فرد و خانواده، گروه و سازمان و جامعه حتی بین ملت ها برنامه انسان سازی دارد و برنامه های آن همگی با رویکرد بلندمدت و با در نظر گرفتن تغییرات است و دیدگاهی معادی و آخرت محور دارد و این دنیا را یک برهه کوتاه مدت و چند ساله برای رسیدن به آخرت می داند؛ تصمیمات اتخاذ شده و نتایج حاصل از این تصمیمات نیز با رویکردی معادی و آخرت محور گرفته

می‌شود. تدوین استراتژی خود به سه مقوله تعیین ماموریت، بررسی عوامل خارجی، بررسی عوامل داخلی تقسیم می‌شود.

#### الف) تعیین ماموریت

مدل مدیریت استراتژیک با بیانیه هر سازمان آغاز می‌شود (استنلی، ۶: ۲۰۲۱). هر جامعه‌ای برای موجودیت خود دلیلی دارد، حتی اگر استراتژیست‌ها این دلیل‌ها را، به صورتی آگاهانه، مکتوب ننموده باشند. ماموریت جامعه مبنای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است. درباره ماموریت جامعه پیترو دراکر «پدر مدیریت نوین» رهنمودهایی در دهه ۱۹۷۰ ارائه کرد. دراکر معتقد است «بیانیه ماموریت جامعه» عبارت است از جمله یا عبارتی که بدان وسیله مقصود یک جامعه از مقصود جامعه مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده «علت وجودی» جامعه است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۱۷۸؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۳۳؛ مهدی‌خواه و حسین‌زاده، ۱۳۹۵: ۱۸۷). تعیین ماموریت بر اساس این که آیا مدیریت فردی، اجتماعی و الهی یا غیر الهی است؛ متفاوت است. کامل‌ترین مدیریت، مدیریت اسلامی است. چون رویکردی که مدیریت غربی دارد کوتاه‌مدت است به دلیل این که معاد را در نظر نگرفته و به همین دلیل ضعف‌های زیادی دارد و دست‌ساخته بشر است. حضرت در نامه ۵۳ زمانی که مالک را والی مصر می‌کنند. ماموریت و وظایف مالک را به عنوان یک والی و حکمران تعیین می‌کنند و به مالک مبنای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری را بیان می‌کنند و در فراز ۱ تا ۳ می‌فرمایند: خراج آن‌جا را گردآورد و با دشمن بجنگد و به اصلاح حال مردم بپردازد و شهرها را آباد سازد. جامعه و مشاغل را به هفت دسته تقسیم کرده و هرکدام را بیان و در پایان نامه مقصود جامعه اسلامی را از سایر جوامع مشخص می‌کنند و دلیل وجودی حکومت اسلامی را از سایر حکومت‌ها معین می‌کنند و دستوراتی به عنوان تعیین ماموریت وی در سرزمین مصر مشخص کردند که در آن اهداف بلندمدت و استراتژی‌هایی اتخاذ شده است. امام (علیه السلام) نیز به این نکات توجه داشته‌اند که ماموریت یک حکومت اسلامی بعد از بررسی عوامل داخلی و خارجی جامعه و انتخاب استراتژی باید به گونه‌ای باشد که بستری مناسب برای اجرای احکام و دستورات الهی و رشد و تعالی انسان‌ها از کوچک‌ترین فرد تا بزرگ‌ترین آن باید از جنبه و بعد الهی باشد و این امر فقط در پرتو یک جامعه اسلامی محقق می‌شود. باید مقصود یک جامعه اسلامی از مقصود جامعه مشابه اما غیراسلامی متمایز باشد و بیان‌کننده علت وجودی جامعه اسلامی باشد.

1. Stanley C. Ross



## ب) مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی بر مرحله تدوین اثر می‌گذارد. هر ساله شاهد تشدید اثراتی هستیم که سازمان و جامعه و یا حتی جوامع به صورت متقابل، بر یکدیگر می‌گذارند. مسئولیت اجتماعی نه تنها آنچه را که جامعه به گروه‌های ذی‌نفع مختلف بدهکارند مشخص می‌نماید، بلکه همچنین مسئولیت‌های جامعه در برابر مردم، طرفداران محیط زیست، گروه‌های اقلیت، سایر گروه‌ها و حتی جوامع دیگر را نیز مشخص می‌کند. بسیاری از جامعه‌ها، پس از چندین دهه بحث درباره مسئولیت‌های اجتماعی، تاکنون نتوانسته‌اند مسئولیت‌های اجتماعی مشخص یا مناسبی را تعیین نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۱۸۶؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۱۷۷). در حالی که امام (علیه‌السلام) در حدود ۱۴۰۰ سال پیش مسئولیت حکومت اسلامی را در قبال گروه اقلیت مردم، محیط زیست؛ و حتی جوامع دیگر و گروه‌های مختلف بیان کردند. چنانچه در فرازهای ۲۵ تا ۳۱ مسئولیت اجتماعی هر گروه مشهود است. همچنین درباره اهل ذمه که در یک حکومت اسلامی در اقلیت هستند نیز توجه کرده و در امر تدوین ماموریت یک حاکم اسلامی برای مالک به عنوان یک مدیر در سطح عالی مسئولیت اجتماعی آن را بیان می‌کنند و مسئولیت اجتماعی حکومت اسلامی را در مقابل این گروه اقلیت حفظ مال و جان و ناموس آنان در پناه اسلام می‌دانند. حفظ محیط زیست را جز مسئولیت اجتماعی می‌دانند و به مالک عواقب توجه نکردن را گوشزد می‌کنند. چنانچه در فراز ۸۵ درباره حفظ محیط زیست می‌خوانیم: بترس از به خود اختصاص دادن آنچه مردم همه در آن یکسان‌اند و حق دارند مانند غنائم؛ چراگاه‌ها که مالک خاصی ندارد، رودها یا جنگل‌ها و به کاربردن رأی و اندیشه در امری از امور مملکت و رعیت که سود و زیان آن همگانی باشد نباید در آن به رای خود اکتفا کنی، بلکه باید با خردمندان مشورت کنی و به اندیشه آنها بی‌اعتنا نباشی و از اموری که بر همه روشن است، غفلت نکنی زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسئولی. بنابراین امام (علیه‌السلام) به تمام ابعاد مسئولیت اجتماعی توجه داشته است.

## پ) بررسی عوامل داخلی

استراتژیست‌ها به هنگام تعیین هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌های جامعه می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند آن‌ها را تقویت کنند و نقاط ضعف را از بین ببرند. اگر مدیران و کارکنان و مردم، بتوانند شیوه‌ای را که در سایر دوایر و فعالیت‌های جامعه اثر می‌گذارند را درک نمایند، وظایف خود را بهتر انجام خواهند داد. کلید رمز موفقیت جامعه در این است که مدیران تمام سازمان‌ها و واحدهای مختلف وظیفه‌ای و مردم به صورتی اثربخش با یکدیگر همکاری و هماهنگ عمل و نیازهای یکدیگر را درک کنند. در

اجرای مدیریت استراتژیک، مشارکت مدیران واحدهای وظیفه‌ای مختلف هر شهر در بررسی عوامل درونی به ماهیت تصمیماتی بستگی دارد که در واحدهای وظیفه‌ای دیگر شهرها گرفته می‌شود و اثرات بالقوه‌ای که آن‌ها بر کل جامعه خواهند داشت (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۸۰؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۱۴۴). از این رو امام (علیه السلام) نیز به عوامل داخلی توجه داشته‌اند و در فراز ۲۵ تا ۳۱ نه تنها به رابطه بین واحدهای وظیفه‌ای جامعه توجه دارند بلکه روابط متقابل واحدها را نیز بیان می‌کنند و طبقه بندی نظام‌وار اجتماعی که وابستگی خرده نظام‌های یک جامعه را نشان می‌دهد (شفیعی، ۱۳۹۶: ۱۰۶) و می‌فرمایند: ای مالک، بدان! مردم از گروه‌های گوناگونی می‌باشند که اصلاح هر یک جز با دیگری امکان ندارد و هیچ یک از گروه‌ها از گروه دیگر بی‌نیاز نیست. از آن قشرها، لشکریان خدا و نویسندگان عمومی و خصوصی، قضات دادگستر، کارگزاران عدل و نظم اجتماعی، جزیه‌دهندگان، پرداخت کنندگان مالیات، تجار و بازرگانان، صاحبان صنعت و پیشه‌وران و نیز طبقه پایین جامعه، یعنی نیازمندان و مستمندان می‌باشند، که برای هر یک خداوند سهمی مقرر داشته و مقدار واجب آن را در قرآن یا سنت پیامبر (صلی الله علیه و آله) تعیین کرده که پیمانی از طرف خداست و نگهداری آن بر ما لازم است. پس عوامل داخلی به عنوان یک مؤلفه مهم در مدیریت استراتژیک از دید امام (علیه السلام) پوشیده نیست و به وضوح به اهمیت عوامل داخلی پرداخته‌اند.

#### ج) یکپارچگی استراتژی و فرهنگ

فرایند مدیریت استراتژیک تا حد زیادی در چارچوب فرهنگ جامعه به اجرا در می‌آید. خیلی از مواقع استراتژی‌ها به دلیل این که با فرهنگ جامعه همخوانی ندارند و به این امر توجه نشده است، با شکست مواجه می‌شوند. اگر جامعه بتواند در اجرای استراتژی‌ها از نقاط قوت فرهنگ بهره‌گیرد زیرا قدرت فرهنگ بر فضای اخلاقی سازمان و رفتارهای اخلاقی اعضای آن تاثیر زیادی دارد (شفیعی، ۱۳۹۶: ۱۱۶) مانند رعایت اصولی اخلاقی یا پایبندی به باورها و اعتقادات معنوی، در آن صورت مدیریت می‌تواند هر نوع تغییری را به راحتی و بسیار سریع انجام دهد و به اجرا در آورد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۸۹؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۳۳۲؛ مهدی‌خواه و حسین‌زاده، ۱۳۹۵: ۲۱۳). همانگونه که حضرت در فراز ۲۳ تاکید می‌کنند: آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده برهم مزین؛ و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته زیان وارد می‌کند، پدید نیآور، همچنین در فراز ۸۷ می‌فرمایند: آنچه بر تو لازم است آن است که حکومت‌های دادگستر پیشین، سنت‌های با ارزش گذشتگان، روش‌های پسندیده رفتگان و آثار پیامبر (صلی الله علیه و آله) و واجباتی که در کتاب خداست، را همواره به یادآور و از آن‌چه ما عمل کرده‌ایم پیروی کنی و برای پیروی از فرامین این

عهدنامه‌ای که برای تو نوشته‌ام و با آن حجت را بر تو تمام کرده‌ام، تلاش کن. با توجه به اینکه جامعه اسلامی، جامعه‌ای مبتنی بر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها، باورها، داستان‌ها و نمادها و قهرمانان اسلامی است پس باید استراتژی‌هایی اتخاذ شود که موید ارزش‌های اسلامی باشد. بنابراین استراتژی مناسب، استراتژی است که اسلامی باشد و با فرهنگ اسلامی سازگاری و همخوانی داشته باشد.

#### د) بررسی عوامل خارجی

در بررسی عوامل خارجی سعی می‌شود فرصت‌ها و تهدیداتی که جامعه با آن‌ها روبه‌رو می‌شود، شناسایی گردد. به گونه‌ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آن‌ها پرهیز کنند. در واقع نیروهای خارجی اصلی که بر جامعه اثر می‌گذارند، عبارتند از: اقتصادی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فنی و رقابتی است (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۱۲؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۶۶؛ استنلی، ۲۰۲۱، ۶). نیروهای اجتماعی روندها و تغییرات اجتماعی هستند که بر شیوه زندگی، کار، تولید و مصرف مردم تاثیر می‌گذارد. از متغیرهای مهم اجتماعی که موجب پیدایش فرصت‌ها یا تهدیداتی برای جامعه‌ها می‌شود عبارت‌اند از: نگرش نسبت به تجارت، نگرش درباره بازنشستگان، نگرش به دولت و اعتماد به دولت، برابری نژادی (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۲۵؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۶۷). امام علیه السلام نیز در فراز ۶ تفکر نژادپرستی را نفی می‌کنند و به مالک شیوه برخورد با نژادها و اتباع خارجی اعم از هر قوم و ملیتی و حتی مسلمان و غیر مسلمان را در جامعه اسلامی بیان می‌کنند و می‌فرمایند: مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش. مبادا هرگز، چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو و دسته دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند. بنابراین از دیدگاه امام علیه السلام فرقی بین قوم‌ها و نژادها نیست. همچنین حضرت در فراز ۷۳ تدابیری را برای نگرش به دولت و اعتماد ملت به دولت مطرح می‌فرمایند: هرگاه مردم بر تو بدگمان گردند، عذر خویش را آشکارا با آنان در میان بگذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان بده و این پوزش خواهی تو آنان را به حق و می‌داری. امام علیه السلام در فراز ۵۸ در خصوص طبقات پایین و محروم هر سرزمین و جامعه‌ای، که هیچ چاره‌ایی ندارند، دردمندان، پیران و زمین‌گیران یکی از وظایفی را که برای یک حکومت اسلامی بیان می‌فرمایند: فرقی بین مسلمان این کشور و کشور دیگر نیست و فرقی بین مستمند این کشور با کشور دیگر نیست. بنابراین در صورت توان باید مشکلات آنان را حل کرد چنانچه می‌فرمایند: بخشی از بیت‌المال و بخشی از غله‌های زمین‌های غنیمتی اسلام را در هر سرزمینی به طبقات پایین اختصاص بده، زیرا برای دورترین

مسلمانان همانند نزدیک‌ترین آنان سهمی مساوی وجود دارد و تو مسئول رعایت آن می‌باشی. متغیر دیگر از نیروهای اجتماعی که امام (علیه‌السلام) در فراز ۵۵ بدان توجه دارند نگرش نسبت به تجارت است چون چرخ اقتصاد جامعه با تلاش این دسته افراد می‌چرخد و به مالک می‌فرمایند: بازرگانان و کسانی که تجارت خارجی می‌کنند و صاحبان صنایع را به نیکوکاری سفارش کن، بازرگانانی که در شهر ساکنند یا آنان که تجارت خارجی می‌کنند و آنان که با نیروی جسمانی کار می‌کنند، چرا که آنان منابع اصلی منفعت و پدیدآورندگان وسایل آسایش و آورندگان وسایل زندگی از کشورهای دیگر و جاهای سختی که مردم در آن اجتماع نمی‌کنند یا برای رفتن به آن جا شجاعت ندارند. تمام این توصیه‌های امام (علیه‌السلام) متغیرهایی هستند که بر نیروهای جامعه و اجتماع تاثیرگذار هستند. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی: عوامل سیاسی، قانونی و دولتی به صورت فرصت‌ها و تهدیداتی برای سازمان‌ها و جامعه می‌توانند مقرراتی را تدوین کنند و مقرراتی را حذف نمایند. برخی از این متغیرها شامل: شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، روابط بین‌المللی (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۰؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۶۹-۷۱).

حضرت در فراز ۷۴ در ارتباط با صلح و دفاع و روابط جامعه اسلامی با سایر ملل قوانینی را بیان می‌دارند و به مالک می‌فرمایند: هرگز پیشنهاد صلح دشمن را که خشنودی خدا در آن است، رد مکن، که آسایش رزمندگان و آرامش فکری تو و امنیت کشور در صلح تامین می‌گردد. لکن زنهار! از دشمن خود پس از آشتی کردن، زیرا گاهی دشمن نزدیک می‌شود تا غافلگیر کند، پس دوراندیش باش و حسن ظن خود را متهم کن، حال اگر پیمانی بین تو و دشمن منعقد گردید یا در پناه خود او را امان دادی، به عهد خویش وفادار باش و برآن چه بر عهده گرفتی امانت‌دار باش و جان خود را سپر پیمان خود گردان، زیرا هیچ یک از واجبات الهی همانند وفای به عهد نیست، که همه مردم جهان با تمام اختلافاتی که در افکار دارند در آن اتفاق نظر دارند. مبدا قراردادی را امضا کنی که در آن برای فریب راه‌هایی وجود دارد و پس از محکم کاری و دقت در قراردادنامه دست از بهانه جویی بردار، مبدا مشکلات پیمانی که بر عهده‌ات قرار گرفته و خدا آن را بر گردنت نهاده، تو را به پیمان شکنی وا دارد، زیرا شکیبایی تو در مشکلات پیمان‌ها که امید پیروزی در آینده را به همراه دارد، بهتر از پیمان شکنی است که از کیفر آن می‌ترسی و در دنیا و آخرت نمی‌توانی پاسخ‌گوی آن باشی.

#### بعد دوم اجرای استراتژی

پس از تدوین استراتژی‌هایی که باید به اجرا در آورد، فرایند مدیریت استراتژیک پایان نمی‌یابد و باید تدوین

را اجرا نمود و به افکار استراتژیک جامه عمل پوشانید (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۲۴؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۲۶۸؛ مهدی‌خواه و حسین‌زاده، ۱۳۹۵: ۲۰۵).

#### الف) سیاست‌ها

در سایه تعیین سیاست‌ها می‌توان مرزها و محدوده‌های انواع کارهای اداری را تعیین کرد و بدان وسیله به افراد، به سبب رفتاری خاص، پاداش داد یا آن‌ها را تنبیه کرد. در راستای تامین هدف‌های جامعه اسلامی، سیاست‌ها آنچه را که می‌توان یا نمی‌توان انجام داد، مشخص می‌نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۳۳؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۲۹۱؛ مهدی‌خواه و حسین‌زاده، ۱۳۹۵: ۲۰۹). امام (علیه‌السلام) در فراز ۳ سیاست‌های یک حکومت اسلامی را، این‌گونه بیان می‌فرمایند که سیاست‌ها باید به گونه‌ای باشد که دین خداوند سبحان را به دل، دست و زبان یاری کند، زیرا خداوند ضامن شده که یاری‌کننده خود را یاری کند و ارجمند داندنداش را ارجمند سازد.

#### ب) مدیریت تعارض

می‌توان تعارض را بدین‌گونه تعریف کرد: اختلاف نظر بین دو یا چند گروه در مورد یک یا چند مساله. در سازمان‌ها و جوامع مساله تعارض غیرقابل اجتناب است، بنابراین مساله مهم این است که بتوان اختلاف نظرها و مساله تعارض را به شیوه‌ای معقول حل نمود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۳۹). در فراز ۳۹ می‌خوانیم پس از آنکه امام (علیه‌السلام) اقشار جامعه را دسته‌بندی می‌کنند برای حل تعارضات آنان راهکار بیان می‌کنند و می‌فرمایند که در کارهای مشکلی که می‌مانی و اموری که برای تو شبیه ناکند که برای دانستن حکم حق سرگردان هستی به کتاب خدا و سنت پیغمبر او بازگردان و اگر در حکمی اختلاف پیدا کردید به خدا و رسولش رجوع کنید از روی هوای نفس قضاوت نکنید که سبب تباهکاری می‌شود پس بازگرداندن چیزی به خدا، یعنی عمل کردن به قرآن و بازگرداندن به پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) یعنی عمل کردن به سنت او که وحدت بخش است، نه عامل پراکندگی.

#### ج) تخصیص منابع

تخصیص منابع یکی از فعالیت‌های است که اجرای استراتژی را امکان‌پذیر می‌سازد. معمولاً کارهای مدیران بیش از مقداری است که از عهده انجام آن‌ها بر می‌آیند. مدیران باید تمام وقت و منابع خود را برای انجام این کارها تخصیص دهند. مسائل روزمره رمق همه منابع و انرژی‌های موجود را می‌کشند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۳۷). در فراز ۶۴ تا ۶۷ امام (علیه‌السلام) نیز به مسئله تخصیص منابع و وقت توجه دارند و می‌فرمایند: در میان کارهای تو کارهایی است که ناچار باید خودت انجام‌دهی مانند پاسخ دادن به

کارگزاران دولتی که اگر شخص والی رسیدگی نکند سبب سرگردانی کارگزاران گردد و دیگری برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند، درخواست‌هایی که به سبب بسیاری آنها کارگزارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند و برای آسوده ماندن خود بخواهند آن‌ها را عقب اندازند، تو خود باید رسیدگی کرده، نگذاری تاخیر افتد.

#### د) تطبیق دادن ساختار با استراتژی

به دو دلیل عمده تغییر در استراتژی‌های جامعه ایجاب می‌کند که ساختار جامعه تغییر یابد. نخست، ساختار عاملی است که شیوه تعیین هدف‌های بلندمدت و سیاست‌ها را تعیین می‌نماید. دومین این است که ساختار تعیین کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص خواهند یافت (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۴۰؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۳۰۸؛ مهدی‌خواه و حسین زاده، ۱۳۹۵: ۲۱۰). ساختاری که امام (علیه السلام) در منطقه جغرافیایی مصر برای مالک ترسیم کرده‌اند بدین گونه است که اول خدا را در راس قرار می‌دهند و سپس خود را از جایگاه بندگی خدا و کسی که به فرمان الهی عهده‌دار این پست است و مالک را برای فرمانروایی به مصر می‌فرستند. در فراز اول می‌خوانیم: این فرمان بنده خدا، علی امیرمومنان (علیه السلام)، به مالک اشتر پسر حارث است، که در پیمان خود با او امر فرمود، هنگامی که او را به فرمانداری مصر بر می‌گزیند، سپس هر گروه از اقشار جامعه را به عنوان سطوح بعدی در ساختار جامعه بیان می‌کنند و می‌فرمایند: مردم از گروه‌های گوناگونی می‌باشند. از آن قشرها، لشکریان خدا، نویسندگان عمومی و خصوصی، قضات دادگستر، کارگزاران عدل و نظم اجتماعی، جزیه‌دهندگان، پرداخت کنندگان مالیات، تجار و بازرگانان، صاحبان صنعت و پیشه‌وران و نیز طبقه پائین جامعه، یعنی نیازمندان و مستمندان می‌باشند و در فرازهای بعد شرح شغل و وظایف هریک از دسته‌ها را مشخص می‌کنند.

#### ن) مرتبط ساختن حقوق و عملکرد با استراتژی

بسیاری از جوامع و سازمان‌ها به روشی عمل می‌کنند که برای کارکنان و مدیران، غیر از مقامات ارشد اجرایی پرداخت را متناسب با عملکرد می‌نمایند. برای جبران خدمت کارکنان و مدیران باید نوعی انعطاف‌پذیری وجود داشته باشد تا جامعه و سازمان بتواند از طریق تغییر دادن حقوق و پاداش آن‌ها در کوتاه‌مدت ترتیباتی را فراهم آورد که آن‌ها بر میزان تلاش و فعالیت خود، برای تامین هدف‌های بلندمدت بیفزایند در واقع جامعه و سازمان بدین گونه در آن‌ها ایجاد انگیزه نماید (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۵۴). در فراز ۴۱ تا ۴۶ امام (علیه السلام) با توجه به اقشار مختلف در جامعه و سطوح مدیریت، میزان دستمزد هر کدام را شرح داده و علت این تفاوت را نیز مطرح می‌کنند. چنانچه در فراز ۴۱ دربار قاضیان می‌فرمایند: آن قدر

به او ببخش که نیازهای او برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد و از نظر مقام و منزلت آن قدر او را گرامی دار که نزدیکان تو، به نفوذ در او طمع نکنند تا از توطئه آنان در نزد تو در امان باشد. زیرا شغل و منصب پر ریسک و پرمخاطره‌ایی دارند و استراتژی این شغل و منصب، برقراری عدل و عدالت در جامعه است. سپس برای اقشار دیگر جامعه همچون کارگزاران دولتی و غیره، دستورات کلی را برای مرتبط ساختن حقوق و عملکرد با استراتژی مطرح می‌کنند. در فراز ۴۴ درباره مرتبط ساختن حقوق و عملکرد با استراتژی برای طبقه کارگزاران دولتی می‌فرمایند: روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیش تر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند و اتمام حجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند.

و) توجه به تولید به هنگام اجرای استراتژی

زمانی بود که مردم عوامل تولید بودند، مدیریت بر آن‌ها همانند مدیریتی بود که بر ماشین‌آلات یا سرمایه اعمال می‌شد، نه کمتر و نه بیشتر. نیکوترین انسان‌ها هم چنین وضعی را تحمل نخواهند کرد و اگر زمانی چنان شیوه‌ای از مدیریت موجب تولید یا بهره‌وری می‌گردید، امروز اثراتی معکوس برجای می‌گذارد. اگر چه می‌توان بر سرمایه و ماشین‌آلات چنین شیوه‌ای از مدیریت اعمال کرد، ولی کارکنان آدم هستند، باید رفتاری در خور انسان با آن‌ها داشت. افراد انسانی تنها منبع واقعی برای موفقیت یک جامعه و سازمان می‌باشند. توانایی‌های تولید، محدودیت‌ها و سیاست‌ها می‌توانند راه دستیابی به هدف‌ها را سد کنند یا تأمین آن‌ها را تسهیل نمایند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۷۰). در فراز ۵۵ و ۵۶ امام (علیه السلام) به مالک توصیه‌هایی را می‌فرمایند: سفارش مرا درباره بازرگانان و صاحبان صنایع را بپذیر و درباره نیکی کردن به آنان به گماشتگان خود سفارش کن که به طمع مال و دارایی ایشان بهانه نیاورده آن‌ها را نرنجانند تا دلسرد نشوند چرا که آنان منابع اصلی منفعت می‌باشند.

ه) توجه به منابع انسانی به هنگام اجرای استراتژی

اگر به بعد منابع انسانی توجه لازم نشود حتی بهترین سیستم در مدیریت استراتژیک نیز محکوم به شکست خواهد بود. مدیران می‌توانند از طریق دادن دستورات کمتر، کم کردن تصمیم‌گیری‌ها، توجه دقیق به پرسش‌های غیررسمی، جویا شدن دیدگاه‌های دیگران و کسب توافق نظر از همگان بکوشند برای اجرای استراتژی حمایت‌های لازم را کسب نمایند. مدیران منابع انسانی باید در این خصوص تلاش لازم بنمایند و بین زندگی خصوصی و کاری افراد توازن و تعادل برقرار کنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۷۴). امام (علیه السلام) در فراز ۳۴ این نکته را یادآور می‌شوند که مدیران و روسا حکومت و

سازمانی موفق هستند و دارای مزیت رقابتی‌اند که مدیر در آن مجموعه مانند پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند تمام دغدغه‌های کوچک و بزرگ منابع انسانی را برطرف کند تا در اجرا با شکست مواجه نشود و می‌فرمایند: به کارهای آن‌ها رسیدگی کن چون والدینی مهربان که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند و مبادا آن‌چه را که آنان را بدان نیرومند می‌کنی در نظرت بزرگ جلوه کند و نیکوکاری خود را نسبت به آنان هر چند اندک باشد خوار مینداز، زیرا نیکی، آنان را به خیرخواهی تو خواند و گمانشان را نسبت به تو نیکو گرداند و رسیدگی به امور کوچک آنان را به خاطر رسیدگی به کارهای بزرگشان وامگذار، زیرا از نیکی اندک تو سود می‌برند و به نیکوکاری‌های بزرگ تو بی‌نیاز نیستند.

### بعد سوم ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی مهم است، زیرا جامعه با محیط پویا رو به رو است و در این محیط اغلب، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. مساله اساسی که مدیران امروز با آن رو به رو هستند، این است که از یک سو جامعه باید دارای انعطاف پذیری، نوآوری و خلاقیت باشد و از کارکنان و مردم و سازمان‌ها بخواهد که نوآوری کنند و از سوی دیگر، می‌خواهد به شیوه‌ای اثربخش بر کارکنان و مردم و سازمان‌ها اعمال کنترل نماید. هنگامی که کارکنان و مردم و سازمان‌های که به آنها تفویض اختیار شده است. مسئولیت تامین هدف‌های خاصی را عهده‌دار می‌شوند، از این بابت فشارهای زیادی را متحمل می‌شوند و احتمالاً نتیجه کار نوعی رفتار ناکارآمد یا ویرانگر خواهد بود. زیرا کارکنان برای رعایت معیار عملکردی که مورد نظر مدیران جامعه و سازمان است مقدار عملکرد و ساعات کاری خود را بیش تر از مقدار واقعی گزارش می‌کنند که در نهایت جامعه و سازمان و همه آحاد مردم مجبور به جبران خسارت می‌شوند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۴۲؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۳۵۱؛ مهدی‌خواه و حسین‌زاده، ۱۳۹۵: ۲۳۰). امام (علیه السلام) در فراز ۵۶ پس از آن که درباره سوداگران و صنعتگران سفارش می‌کنند؛ پیامدی را به مالک بیان می‌کنند و مالک را از سخت‌گیری بیش از حد باز می‌دارند چرا که سبب دستکاری کردن در گزارشات می‌شود که سبب زیان رسیدن به همه آحاد جامعه است و می‌فرماید: کارهای ایشان را در حضور خود و در گوشه‌های شهرهای واری کن چه در شهری باشند که تو به سر می‌بری یا در شهرهای دیگر، تا ظلمی بر آن‌ها رخ ندهد و با همه این سفارش‌ها که درباره ایشان شد بدان که در بسیاری از آنان سخت‌گیری بی‌اندازه و بخل‌ورزی ناپسند است چرا که تنها با زورگویی به سود خود می‌اندیشند و کالا را به هر قیمتی که می‌خواهند می‌فروشند و این کارهای ایشان سبب زیان رساندن به همگان و عیب بزرگی بر حکمران است.



## الف) فرایند ارزیابی استراتژی

هر جامعه با هر اندازه و از هر نوع، اعم از اسلامی و غیر اسلامی باید استراتژی‌ها را ارزیابی کند. مدیریت به هنگام ارزیابی استراتژی باید ارزش‌ها و هدف‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند و سرانجام، مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخص‌ها یا معیارها راه‌ها و روش‌های تازه‌ای پیشنهاد کند. بدون توجه به اندازه یا بزرگی جامعه، در همه سطوح جامعه، در اجرای بخش عمده‌ای از مدیریت مبتنی بر سرزدن به همه جا باید تا آن جا که امکان دارد به امور مربوطه رسیدگی کرد تا بتوان نسبت به ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی اطمینان حاصل نمود (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۵۰). در فراز ۶۲ حضرت نه تنها به این امر توجه داشته‌اند بلکه به ضرورت ملاقات حضوری و چهره به چهره با مردم تاکید می‌کنند و می‌فرمایند: بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنان بنشین و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند، من از رسول خدا ﷺ بارها شنیدم که می‌فرمود: ملتی که حق ناتوانان را از زورمندان، بی اضطراب و بهانه‌ای بازستاند، رستگار نخواهد شد.

## ب) محاسبه عملکرد مدیران

محاسبه عملکرد مدیران جامعه یا هر سازمان یکی از فعالیت‌های مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می‌شود. به هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند، انحراف از برنامه را مشخص و عملکرد فرد را ارزیابی می‌کنند و میزان پیشرفت در جهت تامین هدف‌های بلندمدت مورد نظر را تعیین می‌نمایند (پارسیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۵۶). امام علیؑ اقشار جامعه را به هفت دسته تقسیم می‌کنند و برای هر دسته ملاک‌گزینه‌ها را برای افراد، راهکارهای ایجاد انگیزه برای افراد و روش‌های اعمال کنترل و محاسبه عملکرد را برای هر دسته به صورت جداگانه بیان می‌کنند که این هفت مورد مصادیقی از اقشار در هر جامعه هستند که مثال‌هایی را به اختصار اشاره می‌گردد. حضرت در فراز ۴۱ بعد از آن که مبنای محاسبه عملکرد را بیان می‌کنند معیارهایی را هم برای ایجاد انگیزه و محرک‌های جدید برای عملکرد افراد را نیز در نظر می‌گیرند و می‌فرمایند: پس از انتخاب قاضی، از قضاوت او بسیار خبرگیر و واریسی کن مبادا خطائی از او سرزند که نتوانی جبران کنی. در فراز ۴۵ برای محاسبه عملکرد کارگزاران دولتی می‌فرمایند: رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راستگو و وفا

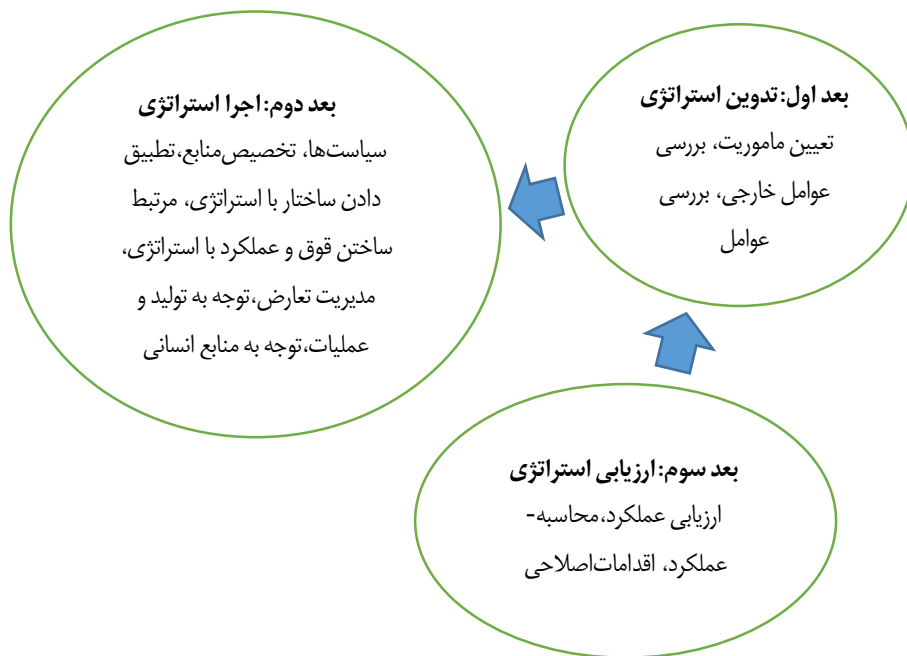
پیشه بر آنان بگمار، که مراقبت و بازرسی پنهانی تو از کار آنان سبب امانت‌داری و مهربانی آن‌ها با رعیت خواهد بود.

### ج) اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی آخرین فعالیتی است که در ارزیابی استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی است که به عمل می‌آید تا از نظر رقابتی در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود. نمونه‌هایی از تغییر که به عنوان اقدام اصلاحی به عمل می‌آیند عبارت‌اند از: تغییر در ساختار، جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی، تخصیص دادن منابع به شیوه‌ای متفاوت یا در نظر گرفتن انگیزه‌ها و محرک‌های جدید برای عملکرد افراد (ایجاد انگیزه) و سرانجام تجدید نظر در ماموریت است. هر کسی که مسئولیت کلی کارها را بر عهده گیرد باید به صورت دائم عملیات افراد و نتیجه‌ها را نظارت، بررسی و کنترل نماید تا مشخص شود که آیا به هدف‌های مورد نظر دست یافته‌اند یا خیر. اگر نتیجه‌ها با برنامه‌های پیش‌بینی شده سازگار نباشند، ناگزیر باید اقدامات اصلاحی به عمل آورد (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۵۵۸).

امام علیه السلام در یک اقدام اصلاحی مالک اشتر را به عنوان فردی کلیدی به جای محمد بن ابی‌بکر جایگزین می‌کنند (شرح پیام امام علیه السلام مکارم شیرازی) و به مالک گوشزد می‌کنند که مسئولیت کلی کارها و امور بر عهده حکمران و والی است و بیان می‌کنند که باید عملیات افراد و نتیجه آن‌ها نظارت کند و تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته و حتی اقدام اصلاحی چون محرک‌های جدید برای عملکرد افراد یا ایجاد انگیزه را نیز در نظر می‌گیرند و از مالک می‌خواهند که آرزوهای آنان را برآورد و کارهای ارزشمند آنان را برشمارد که این کار سبب انگیزه خواهد شد و در فراز ۳۶ تا ۳۹ می‌فرمایند: نیکوترین چیزی که حکمران را خشنود می‌دارد، برقراری عدل در شهرها و آشکار شدن محبت مردم نسبت به رهبر است، که محبت دل‌های رعیت جز با پاکی قلب‌ها پدید نمی‌آید و خیرخواهی آنان زمانی است که با رغبت و شوق پیرامون رهبر را گرفته و حکومت بار سنگینی را بردوش رعیت نگذاشته باشد و طولانی شدن مدت زمامداری بر ملت ناگوار نباشد. پس آرزوهای آنان را برآور و همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار، زیرا یادآوری کارهای ارزشمند آنان، شجاعان را بر می‌انگیزاند و ترسوها را به تلاش وامی‌دارد و در یک ارزشیابی دقیق زحمات هریک از آنان را شناسایی کن و هرگز تلاش کسی را به حساب دیگری نگذاشته و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار تا بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی. مشکلاتی که برای تو پدید می‌آید و اموری که برای تو شبهه‌ناکند، به خدا و رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم بازگردان، پس بازگرداندن چیزی به خدا، یعنی عمل

کردن به قرآن و بازگرداندن به پیامبر ﷺ یعنی عمل کردن به سنت او که وحدت بخش است، نه عامل پراکندگی. که در واقع همان هدف‌گایی یک حکومت اسلامی یعنی عمل کردن به قرآن و سنت پیامبر است.



شکل ۱. مدل استخراج شده مدیریت استراتژیک (تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک توامان)

جدول ۳. مقایسه مدیریت استراتژیک اسلامی مبتنی بر نامه ۵۳ با مدیریت استراتژیک مبتنی بر الگوی غربی (دیوید، دلتا، پیرز و رابینسون)

مدیریت استراتژیک اسلامی مبتنی بر نامه ۵۳ دلتا، پیرز و رابینسون)	مدیریت استراتژیک مبتنی بر الگوی غربی (دیوید، دلتا، پیرز و رابینسون)
مدیریت استراتژیک اسلامی که در نهج البلاغه مشهود است برگرفته از مدیریت استراتژیک خداوند است که همه موجودات را برای هدف خاصی آفریده و برنامه‌ای در نظر گرفته است و معاد و مبدا را در نظر گرفته و برهه چند ساله زندگی هر انسان و بشری را به عنوان برهه کوتاه‌مدت و برای رسیدن به برهه بلندمدت معاد در نظر گرفته است	در مدیریت استراتژیک غربی به معاد و مبدا توجه ندارند و بسیار مقطعی و کوتاه‌مدت است افق برنامه ریزی آن سه تا پنج سال است و برهه چندساله را در نظر می‌گیرند که با پازل خلقت هستی که خدا قرار داده است متناسب نیست و فقط این دنیا را در نظر گرفته است. (مهدی‌خواه و حسین زاده، ۱۳۹۵: ۱۸۸)
امام (علیه السلام) حدود ۱۴۰۰ سال پیش مسئولیت حکومت اسلامی را در قبال گروه اکثریت و اقلیت مردم، محیط زیست و حتی جوامع دیگر اعم از مسلمان و غیر مسلمان بیان می‌کنند	جوامع غربی مسئولیت اجتماعی را حول و محور خود می‌دانند و هنوز پس از چندین دهه بحث درباره مسئولیت اجتماعی تا کنون نتوانسته‌اند تعیین نمایند. (حسینی، ۱۳۹۳: ۵۸؛ پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۱۸۶)
امام (علیه السلام) حدود ۱۴۰۰ سال پیش در بررسی عوامل خارجی به هنگام توجه به نیروهای اجتماعی نفی تفکر نژادپرستی و تبعیض نژاد پرستی حاکم است و باید به اتباع خارجی و نیروهای کار اعم از هر قوم و ملیتی حتی مسلمانان و غیر مسلمانان توجه کرد و وظیفه یک مدیر عالی رتبه اسلامی است (شرح پیام امام (علیه السلام) مکارم شیرازی)	در حالی که اکنون مدیریت‌های غربی به تفکر نژاد پرستی و تبعیض نژادی توجه کرده است و بین اتباع خارجی و نیروهای کار این تبعیض‌ها مشهود است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۱)
در حکومت اسلامی فرقی بین مسلمان این کشور و سایر کشورها فرقی بین مستمند این کشور با کشور دیگر نیست بنابراین در صورت توان باید مشکلات آنان را حل کرد و یا حتی بخشی از بیت‌المال را به طبقات پایین اختصاص داد (هر دو به سهم مساوی از بیت‌المال سهم دارند) و جامعه اسلامی و کل	در مدیریت غیراسلامی مصلحت و منافع گروه یا جامعه خود را می‌بینند. (مهدی‌خواه و حسین زاده، ۱۳۹۳: ۹۰؛ پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۶)

	<p>مسلمانان را پیکر واحد می‌داند. به عبارت دیگر در استراتژیک اسلامی باید امور مسلمین تمام عالم را دید (شرح پیام امام <small>علیه السلام</small>، مکارم شیرازی)</p>
<p>در حالی که مدیریت‌های دیگر جنگ را ایجاد می‌کنند که اسلحه‌های خود را بفروشند (فعالیت‌های تروریستی و شدت این فعالیت‌ها و نیز مرکز این نوع فعالیت‌ها). (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۷)</p>	<p>در دیدگاه مدیریت اسلامی در ارتباط با صلح و دفاع و روابط جامعه اسلامی با سایر ملل و روابط بین المللی این است که هرگز پیشنهاد صلح دشمن را که خشنودی خدا در آن است. رد مکن، اما با توجه به این که دشمن گاهی نزدیک می‌شود تا غافلگیر کند پس باید دور اندیشی کرد و حسن ظن خود را نسبت دشمن متهم ساخت</p>
<p>ولی در مدیریت غیر اسلامی چنین چیزی مشهود نیست. اگر در پاره مواقع رعایت می‌کنند به خاطر منافع است و در این امر متزلزل هست و صرفاً به خاطر کدهای اخلاقی یا قانونی است که در سازمان ملل تصویب شده است و در صورت لزوم و تغییر کدها و قوانین نادیده گرفته می‌شود و به بعد معنوی و اخروی و جنبه پاسخگویی در برابر خدا توجه ندارند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵، ۲۳۷؛ حسینی، ۵۳: ۱۳۹۳) ولی در دنیای امروز که متأسفانه پایه‌های ارزش‌های اخلاقی و انسانی سست شده، گاهی مهم‌ترین و مؤکدترین پیمان‌ها را زیر پا می‌گذارند و با صراحت می‌گویند: «معیار منافع خصوصی است نه پیمان» و به همین دلیل آرامشی که باید بعد از پیمان‌های صلح حاصل شود فراهم نمی‌گردد. مرحوم شهید مطهری در کتاب «سیری در سیره نبوی» نکته‌ای را از نخست وزیر و فرمانده معروف انگلیسی «چرچیل» نقل می‌کند که در کتاب خود درباره حمله متفقین به ایران چنین می‌گوید: «اگر چه ما با ایرانی‌ها پیمان بسته بودیم که در کشور آنها وارد نشویم و طبق قرار داد نباید چنین کاری می‌کردیم ولی این معیارها، یعنی پیمان</p>	<p>در حکومت اسلامی اگر پیمانی بین ما و دشمن منعقد گردید به عهد خویش باید وفادار باشیم و برآن چه بر عهده گرفتیم متعهد باشیم و تا مرز جان پای بند باشیم و اسلام و فای به عهد را به عنوان یک واجب الهی به آن نگاه می‌کند که به علت عدم رعایت آن باید در آخرت در پیشگاه الهی جوابگو بود (در واقع کاری غیرقانونی و غیراخلاقی و حتی متناقض با قوانین الهی است و عقاب دارد) (شرح پیام امام <small>علیه السلام</small>، مکارم شیرازی)</p>

<p>و وفای به پیمان، در مقیاس‌های کوچک قابل قبول است؛ هنگامی که دو نفر با یکدیگر قول و قرار می‌گذارند؛ اما در عالم سیاست هنگامی که پای منافع یک ملت در میان است این حرف‌ها دیگر موهوم است. من نمی‌توانستم از منافع بریتانیای کبیر به عنوان این که این کار ضد اخلاق است چشم‌پوشم که ما با فلان کشور پیمان بسته ایم و نقض پیمان بر خلاف اصول انسانیت است. این حرف‌ها اساساً در مقیاس‌های کلی و شعاع‌های وسیع درست نیست. (شرح پیام امام <small>علیه السلام</small>، مکارم شیرازی)</p>	
<p>ولی در مدیریت غیراسلامی چنین چیزی مشهود نیست و گروه‌هایی که دارای منافع ویژه هستند می‌توانند بر استراتژی‌ها اثر گذار باشند حتی به قیمت کشته شدن افراد و فروش سلاح‌ها (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۶)</p>	<p>در مدیریت اسلامی پرهیز از ریخته شدن خون ناحق چه به صورت فردی و چه به صورت جمعی مانند سلاح‌های کشتار جمعی، بمب اتم را جائز نمی‌داند.</p>
<p>در بررسی عوامل داخلی در بحث مدیریت و برنامه ریزی و تخصیص منابع امام <small>علیه السلام</small> حدود ۱۴۰۰ سال پیش علاوه بر این که به مالک اشتر توصیه به برنامه‌ریزی در سطح کلان و سازمان و جامعه می‌کنند علاوه بر آن توصیه به برنامه‌ریزی حتی در سطح فردی می‌کنند یعنی امور معنوی را در نظر می‌گیرند چون خلق شده‌ایم برای عبادت و بندگی و وقت افراد را به عنوان یک منبع در تخصیص منابع در نظر می‌گیرند (شرح پیام امام <small>علیه السلام</small>، مکارم شیرازی).</p>	
<p>در حالی که در مدل‌های غربی فقط به بعد دانش فنی افراد توجه کرده است و به بعد دینی و مذهبی توجه نداشته است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۳۰۱)</p>	<p>در بررسی عوامل داخلی در بحث مدیریت و تامین نیروی انسانی امام <small>علیه السلام</small> نه تنها به مساله گزینش نیروی انسانی براساس شایسته‌سالاری توجه دارند بلکه به غیر از آن شاخص‌هایی را برای کارمندیابی بیان می‌کنند مانند مذهبی بودن و پیش قدم بودن</p>

	<p>در اسلام، زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر و طمع‌ورزی شان کمتر و آینده‌نگری آنان بیش‌تر است (علاوه بر دانش فنی به سبقت در اسلام و مذهبی بودن توجه دارند در واقع همان قاعده نفی سبیل در آیه ۱۴۱ سوره نساء)</p>
<p>در حالی که در مدل دیوید فقط به دنیا توجه شده و به دین و آخرت‌گرایی و محوریت الهی توجه نشده است و مرز و محدودیت کارها را منافع مادی انسان تعیین می‌کند در واقع دیدگاه انسان مادی‌گرایانه است. در مدیریت غیر اسلامی محدودیت نیست و آزادتر می‌تواند حرکت کند و حتی می‌تواند در مقابل دین و شرایط بایستد و منافع گروه تعیین‌کننده استراتژی‌ها است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۲۳۶)</p>	<p>در اجرای استراتژی در بحث سیاست‌ها امام (علیه السلام) می‌فرماید: سیاست‌ها (استراتژی‌ها) باید به گونه ای باشد که دین خداوند را به دل، دست و زبان یاری کند و مرز و محدوده کارهای اداری و حکومتی باید به گونه‌ای باشد که دین خدا را نقض نکند مدیریت اسلامی باید در قلمرو فرمان الهی حرکت کند.</p>
<p>در مدل‌های غربی ساختار فقط از طرف انسان است و محوریت خدا در آن مد نظر قرار نگرفته است و هر انسانی می‌تواند بر دیگران حکمرانی کند (دیدگاه هم سطح و هم تراز است) حکومت فرد بر افراد جامعه است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۵: ۴۴۰؛ حسینی، ۱۳۹۳: ۳۰۸)</p>	<p>ساختاری که امام (علیه السلام) بیان کردند اول خدا را راس قرار می‌دهند و سپس خود را از جایگاه بندگی خدا و ولایت از طرف کسی که به فرمان الهی عهده‌دار این پست است معرفی می‌کنند و مالک را برای فرمانروایی می‌فرستند و اداره امور را از جایگاه بندگی خدا بیان می‌کنند و بعد سایر طبقات ساختار را بیان می‌کنند (شرح پیام امام (علیه السلام) مکارم شیرازی).</p>

#### ه) بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق پس از شناسایی مفاهیم، شاخص‌های مدیریت استراتژیک بدست آمده از عهدنامه مورد توجه قرار گرفت، که در مجموع ۲۷۳ شاخص مربوط به مدیریت استراتژیک پیدا شد که به نظر خبرگان رسید و با مقایسه مداوم شاخص‌ها در مرحله قبل مؤلفه‌های مدل استخراج شدند که ۵۷ مؤلفه را به خود اختصاص داده است. پس از مقایسه مؤلفه‌ها مقوله‌های مدل ظاهر و استخراج شدند که ۱۴ مقوله را بدست آمد. در ادامه، محورهای مدل استخراج شدند. مقوله‌های حاصل از مرحله قبل و ابعاد مربوط به آن‌ها، در واقع همچون اجزای پراکنده یک سیستم بودند که لازم بود روابط میان آن‌ها مشخص شده و

نقش، جایگاه و عملکرد هر کدام معین شود، که ۳ محور تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی را به خود اختصاص داده است. باید گفت که امام (علیه السلام) طی یک دستور حکومتی در نامه ۵۳ یک الگو کامل مدیریت استراتژیک را که شامل تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک است را به مالک ارائه و معرفی می‌کند. لذا در این تفکراستراتژیک، برنامه‌ریزی در سطح فردی، گروهی و حکومتی و نگاه بلندمدت با توجه به تغییرات و نگاه اخروی دیده می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که تمام جنبه‌های مطرح شده در مدل جامع دیوید برای برنامه‌ریزی استراتژیک به جز ابزارهای کمی و مباحث فناوری و مدل لیدکا برای تفکراستراتژیک در نامه ۵۳ به مالک اشتهر مشهود بود. در واقع آن چه که مدل دیوید و لیدکا با پیشرفت علم بیان می‌کند. امام (علیه السلام) حدود ۱۴۰۰ سال پیش بیان کرده‌اند و علاوه بر آن حضرت به ابعاد جدیدی چون بعد فرهنگی و بومی‌سازی، بعد معنوی و غیرمادی و مادی و جنبه‌های روحی و روانی، اخلاقی و حتی جنسیتی در ابعاد مختلف مدیریتی که در سایر مدل‌های موجود مورد غفلت بوده، توجه نموده‌اند. نکته حائز اهمیت دیگر این است که راهبردها چه در مقام تدوین و اجرا و ارزیابی برای آن که باشکست مواجه نشوند باید با فرهنگ آن جامعه همخوانی داشته باشند. با توجه به این نکته و مسئله بومی‌سازی، الگو مستخرج شده به دلیل اسلامی بودن با فرهنگ جامعه اسلامی تناسب و همخوانی بیشتری دارد تا الگوهای موجود جهانی.





## منابع

قرآن کریم.

- نهج البلاغه، ۱۳۹۴ ش، ترجمه: محمددشتی، چاپ دوم، قم: انتشارات محمد امین.
۱. آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۴ ش، *مدیریت/استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۲. ابوالمعصوم، محمد. امینی سابق، زین العابدین، ۱۳۹۴ ش، «مدیریت استراتژیک با رویکرد ارزش‌های اسلامی». اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.
  ۳. پیرز، جان‌ای. رایبسون، ریچاردی، ۱۳۹۴ ش، *مدیریت راهبردی*، ترجمه: سید محمود حسینی، چاپ ششم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
  ۴. خدادحسینی، سیدحمید، ۱۳۸۵ ش، *مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک*، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار اشراقی.
  ۵. خوئی، حبیب‌الله، ۱۴۲۴ ق، *منهاج البراعه فی شرح نهج البلاغه*، جلد ۲۰، طهران: مکتبه الاسلامیه.
  ۶. دلشادتهرانی، مصطفی، ۱۳۹۴ ش، *دلالت دولت: آیین‌نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک‌اشتر*، تهران: انتشارات دریا.
  ۷. دلشادتهرانی، مصطفی، ۱۳۹۴ ش، *رایت درایت: اخلاق مدیریتی در عهدنامه مالک‌اشتر*، تهران: انتشارات دریا.
  ۸. دیوید، فرد. آر (بی‌تا)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، ۱۳۹۵ ش، چاپ ششم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۹. رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۳ ش، *مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان*، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
  ۱۰. رودریگوفانتین و خالق احمد، ۱۳۹۷ ش، *رویکرد اسلامی به مدیریت استراتژیک*، ترجمه: سونیا صرامی، جلیل دلخواه، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
  ۱۱. سالاری، حسین، ۱۳۹۸ ش، *مدیریت استراتژیک در اسلام: تدوین استراتژی حکومت علوی از منظر نهج البلاغه*، چاپ اول، تهران: بنیاد نهج البلاغه.

۱۲. ساروخانی، باقر، ۱۳۹۳ش، *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی: بینش‌ها و فنون*؛ جلد دوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۱۳. شفیعی، عباس، ۱۳۹۶ش، «*رویکرد اسلامی به مدیریت رفتار سازمانی در سطح سازمان*»، چاپ اول: قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۴. کوپین-میتنبرگ-جیمز، ۱۳۸۲ش، *مدیریت و برنامه‌ریزی*، ترجمه: محمد صائبی، چاپ سوم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۵. گزنت، رابرت‌ام، ۱۳۹۴ش، *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی*، ترجمه: آرش خلیلی نصر، تهران: آریانا قلم.
۱۶. مرکز راهبردی سپاه، ۱۳۸۵ش، *اندیشه‌های هنری میتنبرگ*.
۱۷. مکارم شیرازی، ناصر و جمعی از نویسندگان، ۱۳۹۰ش، *پیام امام امیرالمؤمنین (علیه السلام)*، قم: انتشارات امام علی بن ابیطالب (علیه السلام).
۱۸. میرآخوری، علیرضا. دارائی، محمدرضا و سلام زاده، یاشار، ۱۳۹۳ش، *اردیبهشت و خرداد*، سومین کنفرانس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت، *واکاوی مفاهیم و نظریه‌های رایج توسعه و تجارت ایران و جهان به سوی نظریه اسلامی ایرانی پیشرفت*.
۱۹. هری آریاجر، ۱۳۸۵ش، *نظریه راهبردی قرن بیست و یکم*، ترجمه: مرکز راهبردی سپاه.
۲۰. میتنبرگ، هنری. بروس، آستراند. لمپل، ژوزف، ۱۳۸۴ش، *جنگل استراتژی*، ترجمه: محمود احمدپور داریانی، تهران: پردیس ۵۷
۲۱. هکس، آرنولدوسی، ۱۳۹۵ش، *مدل دلتا: بازآفرینی استراتژی کسب و کار*، ترجمه: محمد مهدی‌خواه و سعید حسین‌زاده، تهران: دانشگاه امام صادق (علیه السلام).

#### مقالات

۲۲. احمدوند، علی محمد. قاضی‌زاده، سید ضیاء‌الدین. نواب اصفهانی، سید محمدرضا، ۱۳۸۹ش، «*مروری بر مدل‌های انتخاب راهبرد و ارائه یک مدل پیشنهادی*»، *مجله مدیریت فردا*، سال نهم، شماره ۲۳، (ص ۱۰۷-۱۱۸).
۲۳. اعرابی، سید محمد. فیاضی، مرجان، ۱۳۸۹ش، «*استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت*»، *فصلنامه راهبرد*، دوره ۱۹، شماره ۵۴، (ص ۲۴۱-۲۲۵).

۲۴. حمیدی مطلق، روح‌الله و بابایی، علی، ۱۳۹۵ش، «برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه، مفروضات و میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمانی». *سیاست نامه علم و فناوری*، شماره ۶، ص ۳۱-۴۴.
۲۵. حیدری، علی. والی‌پور، علیرضا، ۱۳۹۶ش، «پژوهش‌های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشاریافته در نشریه‌های علمی پژوهشی داخلی طی سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳»، *مدیریت بازرگانی*، ۹، ۸۳-۱۰۲.
۲۶. سالاری، حسین. حسینی، میرزاحسن، ۱۳۹۰ش، «تدوین استراتژی از منظر نهج البلاغه». فصلنامه *پژوهش‌های نهج البلاغه*، شماره ۳۲، ص ۹۵-۱۲۴.
۲۷. شیرپزآرانی، علی اصغر. حسینی، میرزاحسن و محمودی‌میمندی، محمد و امینی، محمدتقی، ۱۳۹۳ش، «الگوی مفهومی تفکر استراتژیک در کسب و کارها از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه». *فصلنامه اسلام و مدیریت*، دوره ۳، شماره ۶، ص ۵۳-۸۷.
۲۸. عربشاهی، معصومه، ۱۳۸۷ش، «مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن‌ها در سازمان‌ها»، *نشریه علمی تخصصی هنر مدیریت*، شماره ۴.
۲۹. گلشن، ابراهیم، ۱۳۸۵ش، «حاکمیت، دولت و اندازه حکومت»، *فصلنامه تحول اداری*، دوره دهم، شماره ۵۲.
۳۰. یاسینی، علی. عبدی، مرضیه و تابان، محمد، ۱۳۹۶ش، «شناسایی مؤلفه‌های تفکر استراتژیک بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه». *فصلنامه پژوهش‌های نهج البلاغه*، دوره ۵، شماره ۱۸، (ص ۵۵-۵۷).

31. Carter, H. (1999), "Strategic Planning Reborn", *Work Study*, 48(2), 46-48.
32. Durand, R., Grant, R.M. and Madsen, T.L. (2017). "The expanding domain of strategic management research and the quest for integration". *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
33. Jarzabkowski, P. and Kaplan, S. (2015). "Strategy tools-in-use: a framework for understanding 'technologies of rationality' in practice". *Strategic Management Journal*, 36, 537-558.
34. Lawrence, B (1999), *Strategic Thinking, A Discussion Paper*. Public service commission of Canada, April.

35. Liedtka, J.M. (1998), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", *Long- Range Planning*, 31(1), 120-129.
36. Martin, R.L. (2015). "There are still only two ways to compete". Available in: <https://hbr.org/2015/04/there-are-still-only-two-ways-to-come-te>.
37. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall. Hemel Hempstead.
38. Mintzberg, H. (1994a), "The Rise and Fall of 'Strategic Planning'", uk: Prentice Hall International (uk) Limited.
39. Mintzberg, H. (1994b), "The Rise and Fall of 'Strategic Planning'", *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
40. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2009). *Strategic management: (formulation, implementation, and control)*. Boston. McGraw-Hill Irwin.
41. Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005), "Strategic Thinking and Knowledge Management", *Hand book of Business*, 6(1), 155-160.
42. seriously". *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
43. Stanley C. Ross. (2021), "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR TODAY". First published by Routledge.
44. Spee, A.P. and Jarzabkowski, P. (2009). "Strategy tools as boundary objects". *Strategic Organization*, 7(2), 223-232.
45. Vaara, E. and Whittington, R. (2012). "Strategy-as-practice: taking social practices seriously". *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
46. Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M. and Uusitalo, K. (2017). "Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years". *Long Range Planning*, In Press.
47. Whittington, R. (2006). "Completing the practice turn in strategy research". *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

