

الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر^۱

هاشم آقازاده*، ایمان احمدی**

چکیده

با توجه به ضرورت مدیریت راهبردی، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت راهبردی برای یک سازمان مادر است. به منظور طراحی چنین مدلی چهار مرحله اصلی انجام شده است: بررسی مبانی مدیریت راهبردی؛ مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی؛ بررسی نتایج آسیب‌شناسی برنامه راهبردی پنج‌ساله نخست سازمان و بررسی ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده اکتشافی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد منتخب ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره) و گروه مشاوره است که در مجموع ۳۶ نفر هستند. بر اساس نتایج، هیچ مدل جامعی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد. نتیجه مطالعه تطبیقی، باعث شناسایی دو نوع سازمان شد که در طراحی مدل بر ویژگی‌های مثبت این سازمان‌ها تأکید و از ویژگی‌های منفی پرهیز شده است. از آنجاکه در آسیب‌شناسی برنامه قبلی، کنترل و اجرا بیشترین شکاف را با وضع مطلوب داشته‌اند، در مدل نهایی لایه‌ای تحت‌عنوان عوامل زیرساختی که تضمین‌کننده اجرای موفق راهبردهای سازمان است، مدنظر قرار گرفت. پس از طراحی الگوی اولیه، برای مطابقت با سازمان، از جامعه آماری نظرسنجی صورت گرفت و پس از تحلیل و اعمال نظرها، الگوی نهایی با عنوان «الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر»، طراحی شد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی؛ مدیریت راهبردی؛ سازمان مادر؛ الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر.

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با قرارداد به شماره ۱۱۸۸۵۷ تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۱۰ فیما بین ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره) و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (مجری: دکتر هاشم آقازاده) می‌باشد.
تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۱۶.
* دانشیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: haghazade@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

یکی از اصلی‌ترین چالش‌های مدیران در محیط‌های متلاطم، تصمیم‌گیری درست، اما سریع است. غفلت از تغییرات محیطی می‌تواند تأثیرات منفی عمده‌ای بر عملکرد بنگاه بگذارد (نکوئی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). صاحب‌نظران معتقدند، سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و همچنین سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی ندارند. تبیین فرایندی که به بروز مزیت رقابتی منجر شود در بلندمدت روشی قابل‌اتکا برای حفظ و تداوم حضور در صنعت است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به تلاطمات روزافزون محیط رقابتی و پیچیدگی تصمیم‌ها و تحولات داخلی سازمان، درخصوص ضرورت و نقش کلیدی مدیریت راهبردی اثربخش در موفقیت سازمان، تردیدی وجود ندارد. برنامه‌ریزی راهبردی یک عنصر اصلی مدیریت راهبردی است که شامل مدیریت منابع، اجرا، کنترل و ارزیابی نیز است. با موضوعیت روزافزون مفاهیم مدیریت راهبردی در دو دهه اخیر در سازمان‌های ایرانی، این وضعیت در داخل ایران نیز به چشم می‌خورد (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت راهبردی در مورد انتخاب یک موقعیت منحصر به فرد برای سازمان، انجام امور به شکلی متفاوت یا بهتر از رقبا و با هزینه کمتر و یا ارضای بهتر نیازها است (اینگریت و همکاران، ۲۰۱۶). در سازمان‌های مادر به دلیل هدایت کسب‌وکارهای چندگانه، متنوع و ناهمگون، مدیریت راهبردی ضرورت بیشتری پیدا می‌کند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد در پرتوی به‌کارگیری مفاهیم مدیریت راهبردی، شرکت‌ها عملکرد مطلوب‌تری از خود نشان داده‌اند؛ اما در مقابل شواهد بیشتری از شکست‌های جبران‌ناپذیر راهبردها در سازمان‌ها وجود دارد؛ بنابراین داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این شرکت‌ها است؛ در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت. ایفای نقش‌های یاشده نیازمند شناخت دقیق فرصت‌های مادری و طراحی و استقرار رویه‌های نظام‌مند برای برنامه‌ریزی راهبردی، نظارت بر عملکرد و ارائه خدمات است. روندهای مزبور، یعنی رشد تعداد هلدینگ‌ها و تأثیر انکارناپذیر آن‌ها در اثربخشی شرکت‌ها و پیچیدگی مدیریت، اهمیت واکاوی عوامل مؤثر در شیوه‌های مدیریت شرکت مادر و شیوه‌های ارزش‌آفرینی و نیز انتخاب مدل مدیریت راهبردی مناسب را آشکار می‌سازد.

سؤال اصلی پژوهش بررسی این است که الگوی بهینه مدیریت راهبردی قابل‌استفاده در برنامه‌ریزی پنج‌ساله دوم سازمان مورد مطالعه چگونه مدلی است؟ از دیگر سؤال‌های مطرح نیز می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- الگوی مدیریت راهبردی در سازمان‌های داخلی و خارجی مشابه سازمان مورد مطالعه چه موارد مشابه و افتراقی دارند؟
 - بررسی و آسیب‌شناسی مدیریت راهبردی سازمان مورد مطالعه، چگونه بر ارائه الگوی مدیریت راهبردی بهتر تأثیرگذار است؟
 - الگوی مدیریت راهبردی سازمان چگونه با ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان مورد مطالعه قابل انطباق است؟
- سازمان مورد مطالعه (ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره)) که سابقه یک دوره برنامه‌ریزی راهبردی پنج‌ساله داشته است، برای مدیریت بهتر دوره دوم پنج‌ساله خود به دنبال الگوی مدیریت راهبردی مناسب بوده است. با توجه به شکل ۱، به منظور طراحی چنین الگویی چهار مرحله اصلی انجام شده است: بررسی مبانی مدیریت راهبردی (مبانی)؛ مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی؛ بررسی نتایج آسیب‌شناسی برنامه راهبردی پنج‌ساله نخست سازمان و بررسی ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه.



شکل ۱. مراحل اصلی برای طراحی الگو

در این مطالعه به‌جای توجه صرف به الگو و فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی شامل طراحی الگو، تدوین برنامه، اجرای برنامه و ارزیابی و کنترل برنامه راهبردی مدنظر قرار گرفته است. بدیهی است این رویکرد برگرفته از مبانی، مطالعه تطبیقی و عارضه‌یابی برنامه پنج‌ساله نخست بوده است. شاید به‌ظاهر چنین به نظر برسد که در سازمان‌های دولتی، مدیریت راهبردی کاربردی ندارد؛ ولی عکس داستان صادق است.

سازمان‌ها و دواير دولتی به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان، شیفته بهره جستن از فرصت‌ها هستند و علاقه‌ی شدیدی دارند که در فرایند مدیریت راهبردی مشارکت فعال نمایند و بدان وسیله بر سیاست‌ها، راهبردها، هدف‌های بلندمدت و مأموریت سازمان، اثرات چشمگیر بگذرانند. گذشته از این، سازمان‌ها و نهادهای دولتی برای درخواست بودجه اضافی به صورت رسمی ناگزیر هستند از روش مبتنی بر مدیریت راهبردی استفاده کنند (دیوید، ۲۰۱۱). هم‌اکنون در ایران، تعداد زیادی شرکت هلدینگ وجود دارد و آمار آن‌ها بنا به دلایلی همچون کوچک شدن بدنه اجرایی دولت و خصوصی‌سازی، رو به گسترش است. برای مثال، ۱۴ درصد از ۱۴۴ شرکت برتر رتبه‌بندی شده توسط «سازمان مدیریت صنعتی» در یک سال گذشته را شرکت‌های هلدینگ تشکیل داده‌اند؛ بنابراین داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از راهبرد، لازمه موفقیت این شرکت‌ها است؛ در غیر این صورت، عملکرد شرکت‌های هولدینگ که سهم بسزایی در اقتصاد ملی دارند، بازدهی مناسبی نداشته و نتیجه چندان مطلوبی به همراه نخواهد داشت (سبحان الهی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه راهبرد از کلمه یونانی «Strategy» مرکب از «Stratos» به معنای ارتش و «ego» به معنای رهبر گرفته شده است (اندروز، ۱۹۸۰). از سال ۱۹۵۰ که راهبرد را بیشتر با طرح‌ریزی مالی یکی می‌دانستند تا به امروز مراحل تکاملی مختلفی برای حوزه راهبرد رخ داده است. سال ۱۹۶۰ تأکید بر طرح‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی بود و این نگاه در سال ۱۹۷۰ به بیرون از سازمان دوخته شد که طرح‌ریزی بر پایه محیط بیرونی را به همراه داشت. در سال ۱۹۸۰ مدیریت راهبردی به معنای تلفیق منابع شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی و تحلیل پنج نیروی پورتر و مدل الماس مزیت رقابتی شکل گرفت که می‌توان دیدگاه مسلط این دهه را «دیدگاه پورتر» دانست. در نهایت در سال ۱۹۹۰، مباحثی همچون تفکر راهبردی، بی‌ثباتی محیط کلان و سایر عوامل به عنوان قسمت هنر مدیریت اهمیت یافت؛ از طرفی برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح مختلف به علت تک‌بعدی بودن و صرفاً پرداختن به تدوین برنامه، جای خود را به مدیریت راهبردی داد که شامل قسمت‌های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل راهبردها است (دیوید، ۲۰۱۱). برایسون (۲۰۰۴)، برنامه‌ریزی راهبردی را مجموعه‌ای از مفاهیم، فرایندها و ابزار برای شکل‌گیری آنچه یک سازمان (هر نهاد دیگر) هست، آنچه انجام می‌دهد و دلیل چرایی انجام آن معرفی می‌کند (پویستر، ۲۰۱۰). مدیریت راهبردی، عمدتاً موضوعی برای به‌کارگیری و هماهنگی تمام منابع و حوزه‌های در دسترس مدیر ارشد و اجرای نوعی از «تراز چندوجهی» در میان آن‌ها به نفع پیشبرد دستور کار راهبردی است (پویستر و

وان اسلیک، ۲۰۰۲). دیوید (۱۳۸۹)، در تعریف مدیریت راهبردی می‌گوید: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی با تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد» (دیوید، ۱۳۸۹). رویکردهای راهبردی می‌تواند در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد و با توجه به شرایط داخلی و محیطی سازمان‌ها در طول زمان تغییر یابد. چیزی که اهمیت دارد این است که رویکرد مناسب حال سازمان می‌تواند به انتخاب مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی منجر شود و در نهایت ذهنیت مدیران و ذی‌نفعان سازمان را پوشش دهد. رویکرد یا سبک فکری هر فرد یا سازمان قطعاً بر شیوه انجام امور او تأثیر خواهد گذاشت. در دهه ۱۹۶۰ تنوع‌گرایی، به مفهوم حضور هلدینگ‌ها در کسب‌وکارها و صنایع متفاوت، توسعه یافت؛ اما بررسی‌های راملت (۱۹۸۶)، از دانشگاه هاروارد که در مطالعه از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون، شرکت‌ها را در طبقاتی با عناوین شرکت‌های دارای کسب‌وکار واحد، کسب‌وکار غالب، کسب‌وکارهای مرتبط و شرکت‌های بزرگ تنوع‌یافته (کسب‌وکارهای غیرمرتبط) دسته‌بندی کرد، نشان داد که در میان این طبقات، شرکت‌های دارای کسب‌وکار مرتبط تا حدی نتایج بهتری نسبت به سایر طبقات تنوع ایجاد می‌کند. ماهیت شرکت‌های مادر، بسیار مختلف و متنوع است. این شرکت‌ها هم قبل و هم بعد از جنگ جهانی دوم، در برخی از کشورهای اروپایی، شکل گرفتند که بارزترین آن‌ها در ایتالیا و استرالیا است. باین‌حال در زمان جنگ جهانی دوم و بعد از اتمام جنگ، غول‌های تنوع‌یافته‌ای، صنایع را در همه اقتصادهای غربی تحت‌تصرف درآوردند. اهمیت شرکت‌های تنوع‌یافته از سهم بالا و فزاینده آن‌ها در تولید صنعتی ناشی می‌شود؛ در نتیجه اغراق نیست اگر بگوییم که اقتصادهای توسعه‌یافته جهان در حال حاضر، به‌طور قابل‌توجهی به عملکرد شرکت‌های چندکسب‌وکاره و تنوع‌یافته وابسته هستند (رحمان سرشت و فتح الهی، ۱۳۸۹). شرکت هلدینگ شرکتی است که مالک کسب‌وکارهای مختلف است و به‌عنوان یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب‌وکارهای مختلف را به‌صورت اکثریت در اختیار دارد؛ البته در برخی از کسب‌وکارها ممکن است شرکت هلدینگ با داشتن سهام زیر ۵۰ درصد نیز نقش کنترل بر کسب‌وکارهای تابعه خود را داشته باشد (لینچ، ۲۰۰۶). درک محیط شرکت‌های هلدینگ، کمک شایانی به صاحبان و آمادگی بهتر برای واکنش راهبردی که هم‌اکنون به‌صورت اتحادهای منطقه‌ای در حال شکل‌گیری است می‌کند. این توجه و اقدام مناسب بدون اشراف بر واحدهای تجاری راهبردی آن‌ها و توجه به رشد و توسعه در جهت کسب و حفظ مزیت رقابتی امکان‌پذیر نخواهد بود.

مقایسه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی. در جدول ۱، با توجه به شناسایی ویژگی‌های کلیدی الگوی برنامه‌ریزی راهبردی، مقایسه‌ای بین الگوهای پرکاربرد صورت گرفته است.

در مجموع می‌توان الگوهای مدیریت راهبردی سازمان‌های بزرگ را از لحاظ ماهیت سازمان در دسته‌های انتفاعی، غیرانتفاعی، و انتفاعی- غیرانتفاعی قرار داد و از لحاظ فرایند مدیریت راهبردی در دسته‌های کامل، متوسط و محدود جای داد. با بررسی مبانی نظری مربوط به حوزه سازمان‌های مادر و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به این نکته مهم اشاره کرد که هیچ الگوی جامعی برای همه سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان باید الگوی خاص خود را داشته باشد؛ در واقع هر سازمان باید علی‌رغم وجود الگوهای متعدد بر اساس ویژگی‌های خود الگویی مناسب برای پیشبرد اهدافش در نظر داشته باشد. با توجه به ویژگی سازمان مورد مطالعه و دسته‌بندی‌های بالا از الگوهای مدیریت راهبردی، الگویی برای مدیریت راهبردی سازمان مادر مورد مطالعه مناسب خواهد بود که از نوع فرآیند کامل و انتفاعی- غیرانتفاعی باشد.

مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی. در این قسمت تجربه‌های عملی و اجرایی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی بررسی شد تا در طراحی الگو مورد استفاده قرار گیرد. مبنای انتخاب سازمان‌ها موارد زیر بوده است:

- اندازه (سازمان بسیار بزرگ)؛

- تنوع فعالیت‌ها و گستره فعالیت‌ها (صنایع گوناگون)؛

- ماهیت چندگانه فعالیت‌ها (اقتصادی و غیراقتصادی- اجتماعی)؛

- ساختار شبه‌دولتی؛

- برخورداری از تجربه برنامه‌ریزی راهبردی.

بر اساس شاخص‌های بالا طیفی از سازمان‌ها با شباهت زیاد تا متوسط انتخاب و بررسی شده‌اند. تعداد سازمان‌های داخلی انتخاب شده ۲۱ مورد و تعداد سازمان‌های بین‌المللی انتخاب شده ۲۴ مورد بوده است. از میان فهرست سازمان‌های داخلی و خارجی آن دسته از سازمان‌هایی که شباهت بیشتری با سازمان مورد مطالعه داشته و اطلاعات آن‌ها قابل دسترس بوده است، به‌طور تفصیلی بررسی شده‌اند.

- سازمان‌های داخلی: بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی، سازمان تأمین اجتماعی، بنیاد ملی نخبگان، سازمان امور مالیاتی کشور، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا)، سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا)، شرکت فولاد خوزستان، گروه اقتصادی بانک ملت، شرکت بازرگانی توسعه نیشکر، پژوهشکده محیط‌زیست

- سازمان‌های خارجی (بین‌المللی): Arthritis Foundation, International Federation of Accountants, The National Science Foundation (NSF), TCC GROUP,

Foundation, The Getty, Robert wood Johnson Bill & Melinda Gates foundation, W.K. Kellogg Foundation (WKKF), The William and Flora Hewlett Foundation, The David and Lucile Packard Foundation, Mac Foundation, Andrew W. Arthur Foundation, Gordon And Betty Moore Mellon Foundation, Bloomberg philanthropies

ابعاد بررسی شده در مطالعه تطبیقی سازمان‌های داخلی و بین‌المللی شامل موارد زیر بوده است: کلیات برنامه‌ریزی راهبردی، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، مدل برنامه‌ریزی، تدوین راهبردها، اجرا و کنترل برنامه راهبردی، نظام‌نامه برنامه‌ریزی راهبردی. نتیجه مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و بین‌المللی، شناسایی دو نوع از سازمان‌ها با ویژگی‌های خاص به شرح جدول ۲، بوده است:

جدول ۲. سازمان‌های شناسایی شده در مطالعات تطبیقی داخلی و خارجی

سازمان‌های نوع اول	سازمان‌های نوع دوم
<ul style="list-style-type: none"> • درک درستی مدیریت راهبردی؛ • استفاده از الگوی کامل؛ • پرهیز از پیچیدگی؛ • عدم اکتفا به تدوین و ابلاغ برنامه و پیگیری اجرا و کنترل برنامه؛ • بازنگری در برنامه در مواقع لازم. 	<ul style="list-style-type: none"> • نگاه ظاهری و شکلی به مدیریت راهبردی؛ • نگارش برنامه به‌عنوان هدف؛ • استفاده از الگوهای محدود؛ • به‌هم‌ریختن سطوح مختلف راهبرد؛ • پیچیدگی و سردرگمی و عدم‌قابلیت کنترل؛ • تأکید بیش‌ازحد بر تدوین برنامه؛ • انگاشتن ابلاغ برنامه به‌عنوان پایان فرایند مدیریت راهبردی.

در طراحی الگو بر ویژگی‌های مثبت تأکید شده و از ویژگی‌های منفی پرهیز شده است.

آسیب‌شناسی برنامه اول پنج‌ساله در سازمان مورد مطالعه (نخستین تجربه سازمان).
 آسیب‌شناسی برنامه پنج‌ساله نسخت با هدف استخراج اولویت عوامل نیازمند توجه و تأکید در برنامه‌ریزی پنج‌ساله دوم و با استفاده از الگوی تحلیل شکاف (Gap Analysis) و بر مبنای مؤلفه‌های الگوی مورد استفاده، مرحله تدوین، مرحله اجرا و مرحله کنترل انجام شده است. به منظور افزایش دقت و اعتبار الگوی مورد استفاده، آسیب‌شناسی برنامه پنج‌ساله نخست از سه منظر و با اعمال ضرایب وزنی مختلف انجام شده است: الف. مدیران منتخب سازمان (۳۳ درصد)، ب. مشاور تخصصی (۶۳ درصد)، ج. اسناد و مدارک بالادستی (۱۴ درصد)، در ضمن برای پرهیز از اتکای صرف به اعداد و ارقام کمی، دیدگاه‌های افراد به‌صورت کیفی دریافت و بررسی شده است. با توجه به هدفی که برای آسیب‌شناسی برنامه پنج‌ساله نخست در نظر گرفته شده بود، بر اساس نتایج تحلیل شکاف و امتیازات نهایی به‌دست آمده، مؤلفه‌های اصلی

نظام مدیریت راهبردی (شامل الگو، تدوین، اجرا و ارزیابی) و متغیرهای فرعی و جزئی آن‌ها اولویت‌بندی شد و در طراحی نظام مدیریت راهبردی سازمان برای برنامه پنج‌ساله دوم، نتایج کمی و کیفی مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج پرسشنامه، ابتدا ۸۱ معیار برای ارزیابی برنامه نخست و ۴۹ توصیه برای برنامه دوم حاصل شد؛ سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا، موارد تکراری حذف و مواردی که دارای هم‌پوشانی بودند با یکدیگر ادغام شدند. در ادامه این معیارها و توصیه‌ها دسته‌بندی اولیه شدند؛ در نهایت ۱۳ مؤلفه برای ارزیابی برنامه نخست و ۱۴ توصیه برای برنامه دوم به دست آمد. در جدول ۳، پیشنهادها استخراجی از آسیب‌شناسی برنامه نخست سازمان بیان شده است.

جدول ۳. توصیه‌های استخراجی از آسیب‌شناسی برنامه نخست سازمان

مراحل	مؤلفه‌های ارزیابی برنامه اول	مؤلفه‌های توصیه برای برنامه دوم
مدل	۱. عدم به‌کارگیری الگویی متفاوت برای حوزه‌های اقتصادی و اختیاری سازمان؛ ۲. عدم به‌کارگیری الگویی جامع با تمرکز بر اجرا و کنترل.	۱. به‌کارگیری الگویی اقتضایی و انعطاف‌پذیر؛ ۲. استفاده از الگویی کیفی و با توجه به انتظارات ذی‌نفعان.
تدوین	۱. ضعف فرهنگ‌سازی، آموزش و مشارکت؛ ۲. اتخاذ رویکرد کمی تعجیل و اهداف سطح پایین؛ ۳. تأکید بر سطح کلان و بی‌توجهی به برنامه‌های عملیاتی؛ ۴. باورها و روابط به‌جای قواعد و ضوابط.	۱. اولویت‌دادن به سیاست‌های بالادستی؛ ۲. توجه توأمان به مسئولیت‌های اجتماعی و فعالیت‌های اقتصادی؛ ۳. نقشه راه برنامه حاوی توجه هم‌زمان به تدوین، اجرا و کنترل برنامه؛ ۴. اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی واقع‌بینانه از پایین به بالا در بازه زمانی سه‌ساله؛ ۵. فرهنگ‌سازی و آموزش مؤثر برنامه؛ ۶. تعهد و پشتیبانی مدیران ارشد از برنامه و جلب مشارکت ارکان مؤثر سازمان در برنامه.
اجرا	۱. تغییرات سریع و متعدد مدیران؛ ۲. تحقق زود هنگام اهداف برنامه؛ ۳. کمبود منابع اجرای برنامه؛ ۴. عدم تمرکز بر پیگیری و ارتباط بین واحدها.	۱. ایجاد ساختار مناسب برای راهبری برنامه و تفویض اختیار به افراد شایسته؛ ۲. ایجاد همسویی بین ساختار، فرهنگ و راهبردهای سازمان
کنترل	۱. فقدان نظام کنترل؛ ۲. عدم بازنگری و کنترل مستمر؛ ۳. اتخاذ رویکرد کمی و عملیاتی در کنترل.	۱. نظام کنترل علمی، هوشمند و مستمر؛ ۲. تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت برنامه و پرهیز از معی‌گیری در کنترل؛ ۳. تعیین مراکز مسئولیت ارزیابی و کنترل برنامه؛ ۴. ایجاد ارتباط بین پاداش‌ها و عملکرد برنامه.

به‌منظور بررسی وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب، الگو، تدوین، اجرا و کنترل، از آزمون t دو گروه مستقل استفاده شد. t محاسبه شده در سطح معناداری ۰/۰۵، نشان‌دهنده وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است؛ به‌عبارت‌دیگر شکاف معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۴. شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های مدیریت راهبردی

آزمون مؤلفه	وضعیت	میانگین	شکاف	انحراف معیار	Df	T	Sig
الگو	وضع موجود	۳/۰۶	۰/۸۳	۱/۰۷	۲۷	۳/۸۲۲	۰/۰۰۱
	وضع مطلوب	۳/۸۹					
تدوین	وضع موجود	۳	۱/۰۳	۰/۸۱۳	۲۶	۵/۹۸۳	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۴/۰۳					
اجرا	وضع موجود	۲/۹۴	۱/۰۶	۰/۹۵۲	۲۶	۳/۹۱۱	۰/۰۰۱
	وضع مطلوب	۴					
کنترل	وضع موجود	۲/۷۳	۱/۳۴	۰/۸۵۰	۲۳	۵/۴۵	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۴/۰۷					

بر اساس نتایج، آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان‌دادن مؤلفه‌های مدیریت راهبردی (الگو، تدوین، اجرا و کنترل)، اولویت‌بندی وضعیت موجود را به‌ترتیب شامل تدوین، اجرا، الگو و کنترل، نشان داده است (جدول ۵)؛ به‌عبارت‌دیگر سازمان به‌ترتیب در زمینه‌های تدوین، اجرا، الگو و کنترل، دارای وضعیت بهتری بودند. از سوی دیگر آزمون فریدمن، اولویت‌بندی وضعیت مطلوب را به‌ترتیب شامل اجرا، کنترل، الگو و تدوین نشان داده است (جدول ۵)؛ به‌عبارت‌دیگر بر اساس اظهارات مدیران و کارشناسان، سازمان به‌ترتیب در زمینه‌های اجرا، کنترل، الگو و تدوین، نیازمند بازنگری هستند.

جدول ۵. رتبه‌بندی وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های مدیریت راهبردی

مؤلفه	آزمون		رتبه وضعیت موجود		رتبه وضعیت مطلوب	
	میانگین رتبه	اولویت	میانگین رتبه	اولویت	میانگین رتبه	اولویت
الگو	۲/۹۶	سوم	۲/۴۳	اولویت	سوم	اولویت
تدوین	۳/۶۵	اول	۲/۳۶	اول	چهارم	چهارم
اجرا	۳/۰۹	دوم	۲/۶۴	دوم	اول	اول
کنترل	۲/۶۵	چهارم	۲/۵۷	چهارم	دوم	دوم
Df	۴		۳			
Chi-Square	۶/۲۵۳		۱/۱۱۶			
Sig	۰/۱۸۱		۰/۷۷۳			

ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه. در میان ویژگی‌های بسیار گسترده، متعدد و متنوع سازمان، آن دسته از ویژگی‌های منحصر به فرد که در طراحی الگوی جامع مدیریت راهبردی می‌توانست مورد استفاده قرار گیرد، از طریق مطالعه و بررسی اسناد و مدارک گردآوری شد که مهم‌ترین این ویژگی‌ها به شرح جدول ۶ هستند.

جدول ۶ ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان

ابعاد	ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان	ویژگی الگو
نوع (ماهیت) سازمان	سازمان از نوع سازمان‌های انتفاعی - غیرانتفاعی با فعالیت‌های متنوع شناسایی می‌شود.	الگوی ویژه سازمان با ماهیت توأمان انتفاعی - غیرانتفاعی
اندازه سازمان	بر مبنای تعداد کارکنان و معیارهای مالی (حجم دارایی، حجم درآمد و ...)، سازمانی بسیار بزرگ است.	الگوی ویژه به‌عنوان سازمان بزرگ
فرایند مدیریت راهبردی	در برنامه پنج‌ساله نخست از فرایند عمومی و محدود استفاده شده است.	الگوی اختصاصی سازمان با فرایند کامل مدیریت راهبردی: الگو، تدوین، اجرا و کنترل
ویژگی مدیریتی	تفکر سیستمی (نظام‌مند)؛ تفکر راهبردی؛ تفکر مدیریت علمی؛ توجه به اجرای امور	جامعیت، یکپارچگی، نظام‌مندی؛ توجه به آینده‌نگری و حساسیت به تحولات محیطی؛ ماهیت علمی و بومی و واقع‌بینی
فرهنگ و ساختار سازمانی	خرد جمعی در تصمیم‌گیری؛ کار گروهی در اجرا؛ مسئولیت‌پذیری (فردی و سازمانی)	ساختار راهبری مدیریت راهبردی سازمان در الگو شامل شورای راهبردی، مشورتی و اجرایی است.

در نهایت ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان مورد مطالعه به شرح زیر جمع‌بندی می‌شود: سازمانی بسیار بزرگ؛ اهداف ملی و توأمان انتفاعی و غیرانتفاعی؛ بر مبنای ارزش‌های انقلاب اسلامی و ارزش‌آفرینی اقتصادی و اجتماعی.

پیشینه تجربی. در خصوص پیشینه پژوهش باید بیان داشت که طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر به این سبک، به‌خصوص در بافت بومی، مطالعه جدیدی به‌شمار می‌رود؛ البته سایر پژوهش‌های مرتبط با این حوزه بررسی شده و در زیر به مهم‌ترین این پژوهش‌ها به‌صورت خلاصه اشاره شده است:

اندروز (۱۹۷۱)، در پژوهش با عنوان «مفاهیم مربوط به راهبردهای شرکت‌های مادر» راهبرد سطح شرکت مادر را تدوین الگوی تصمیم‌گیری در جهت تعیین اهداف سازمانی تعریف کرد که مبنای خط‌مشی‌ها را برای دستیابی به این اهداف میسر می‌سازد و به‌وسیله آن حدود و دامنه کسب‌وکارهایی که شرکت باید دنبال کند را مشخص می‌کند. قهرمانی (۱۳۹۳)، در

پژوهشی باعنوان «تدوین الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی ایران»، با بررسی نظرهای ۲۲۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی، مدیران، متخصصان و ذی‌نفعان آموزش عالی دریافت که الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی دارای ۵ مؤلفه اصلی، ۶ مؤلفه فرعی و ۷۳ متغیر است. تحلیل واریانس‌ها نیز نشان داد که بین نظرهای نمونه‌های پژوهش به تفکیک چهار ویژگی سمت، رشته تحصیلی، مرتبه علمی و سابقه مدیریت برخی تفاوت‌های معنادار وجود دارد. آقازاده و همکاران (۱۳۹۲)، با هدف طراحی مدل مفهومی عوامل کلیدی تحقق راهبردها در سازمان‌های ایرانی، ضمن استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به ارائه مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت تحقق راهبرد در سه زیر حوزه تدوین، اجرا و کنترل، متناسب با شرایط کشور پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در بخش تدوین راهبرد، آشنایی مدیران با دانش مدیریت راهبردی، توجه به فنون طراحی و تفکر راهبردی در شرایط عدم قطعیت و مشارکت و ثبات مدیران ارشد، در بخش اجرای راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد و ایجاد ائتلاف قدرت نفوذ و اختیار در سازمان برای اجرای راهبرد و در بخش کنترل راهبردی، حساسیت مدیریت عالی به حفظ کنترل، توجه به تغییر در معیارهای کنترل با توجه به شرایط کشور و کنترل کوتاه‌مدت و بلندمدت از تأثیرگذارترین عوامل کلیدی موفقیت در شرایط کشور هستند. رنجبر و پورکیایی (۱۳۹۳)، بر مبنای نتایج پژوهشی باعنوان «ارائه الگوی مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد قابلیت ایجاد دانش سازمانی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران»، مدل مناسبی برای سازمان‌های دولتی ایران ارائه کردند. نتایج نشان می‌دهد که زیرساخت‌های چهارگانه مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌طور قابل ملاحظه‌ای با سه ویژگی نیروی کار (سرمایه انسانی، انگیزش کارمند و چرخش کارمند) مرتبط است؛ همچنین ویژگی‌های نیروی کار نیز به‌طور قابل ملاحظه‌ای با قابلیت ایجاد دانش سازمانی مرتبط است. درنهایت نتایج ارتباط قابل ملاحظه‌ای را بین قابلیت ایجاد دانش سازمانی با نوآوری سازمانی نشان می‌دهد.

۳. روش‌شناسی

این پژوهش به دنبال طراحی الگوی مدیریت راهبردی برای سازمان مادر مورد مطالعه است. بدین منظور، روش کیفی با رویکرد تحلیل محتوایی برگزیده شد که از طریق بررسی مبانی مدیریت راهبردی (مبانی)، مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی، بررسی نتایج آسیب‌شناسی برنامه راهبردی پنج‌ساله نخست سازمان و بررسی ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه، ورودی‌های الگو شناسایی شد و درنهایت با ارائه آن‌ها در یک الگوی مفهومی، سعی در فهم بهتر الگوی مدیریت راهبردی سازمان شد. پژوهش حاضر از نظر روش گردآوری

داده اکتشافی - تحلیلی است. بخش اکتشافی مربوط به شناسایی مؤلفه‌ها و الگوی مدیریت راهبردی و بخش تحلیلی مربوط به تحلیل عوامل چهارگانه موردنظر و استفاده از نتایج آن در طراحی الگو است. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد منتخب سازمان مادر مورد مطالعه و گروه مشاوره در مجموع ۳۶ نفر است که در طول فرایند انجام پژوهش در قالب مراحل مختلف نظرهای کلیه این افراد مورد بررسی قرار گرفت؛ به عبارتی دیگر نمونه‌گیری این پژوهش از نوع هدفمند بود که به موجب آن از کلیه افراد واجد شرایط نظرسنجی شد. افراد جامعه و نمونه به شرح زیر بود:

- اعضای کمیته راهبردی طرح (شامل ۸ نفر از مدیران منتخب سازمان مورد مطالعه و ۴ نفر از گروه مشاوره طرح)؛

- مدیران منتخب سازمان مرکزی و واحدهای تابعه سازمان مورد مطالعه (مدیران عامل، معاونان و مدیران کل گروه‌ها، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها)؛

- مدیرعامل، معاونان (به‌ویژه معاون برنامه‌ریزی و توسعه اقتصادی) و مشاوران ارشد سازمان مورد مطالعه؛

- اعضای شورای عالی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری راهبردی سازمان مورد مطالعه (بالغ بر ۲۵ نفر).

روش گردآوری داده شامل مطالعه مبانی نظری، اسناد و مدارک و نظرسنجی از اعضای نمونه پژوهش و جلسه‌های گروه کانونی بود. برای گردآوری داده‌ها از منابع و اطلاعات علمی و اجرایی، اسناد بالادستی و گزارش‌های عملکردی، مصاحبه با برخی از اعضای نمونه پژوهش و پرسشنامه استفاده شد. فرایند انجام پژوهش به این شرح بوده است که مبانی و پیشینه پژوهشی، مطالعات تطبیقی، اسناد و مدارک سازمان و ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه توسط گروه مشاور بررسی شد. آسیب‌شناسی از طریق پرسشنامه از جامعه پژوهش به عمل آمد و نتایج آن در گروه کانونی پژوهش مورد تحلیل و پالایش قرار گرفت و در انتها بر اساس خروجی موارد یادشده، الگوی اولیه توسط گروه مشاور طراحی شد و در جلسه‌های گروه کانونی مورد نقد و بررسی چندمرحله‌ای قرار گرفت و در نهایت به تصویب رسید.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان موردنظر چهار مرحله صورت گرفت که مشروح هر یک از مراحل در جای خود مورد بحث قرار گرفت که خلاصه آن به شرح زیر است: با استفاده از روش فراتحلیل در قسمت مبانی، الگوهای مختلف مدیریت راهبردی و ابعاد هر یک از آن‌ها بررسی شد (جدول ۱). در قسمت مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه نیز با

استفاده از روش فراتحلیل، دو نوع سازمان شناسایی شد که در جدول ۲، نشان داده شده است. برای تحلیل ویژگی‌های سازمان، اسناد و مدارک مربوطه با استفاده از روش فراتحلیل تحلیل شد که خروجی این تحلیل جدول ۶ است. بخش آسیب‌شناسی نیز با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه صورت گرفت که نتایج آن با استفاده از تحلیل تم تحلیل شد و خروجی آن در جدول ۳، نشان داده شده است. در مجموع بالغ بر ۱۲ جلسه ۱۵۰ دقیقه‌ای در قالب جلسه‌های گروه کانونی برگزار شد. روش تجزیه و تحلیل مورد استفاده برای تحلیل دیدگاه‌های گروه کانونی روش تحلیل مضمون (تم) بود. بدین شرح که موارد و مقوله‌های اصلی مطرح شده توسط حاضران در جلسه‌ها بر اساس اهمیت و فراوانی در قالب اصلاحات یا پیشنهادها بهبود جمع‌بندی شد. در ادامه خروجی‌های حاصل از این تحلیل‌ها پس از تطبیق با نیاز سازمان و تشخیص قابل‌اعمال بودن توسط گروه پژوهش به طراحی الگوی اولیه منجر شد.

طراحی الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر - نسخه اولیه. مؤلفه‌های قابل استفاده در الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر - نسخه اولیه با استناد به منشأ شناسایی و استخراج آن‌ها عبارت‌اند از: توافق اولیه در مورد راهبرد؛ بررسی عوامل محیطی؛ بررسی عوامل داخلی؛ سبک و رویکرد؛ ارکان جهت‌ساز؛ مضامین راهبردی؛ نقشه راهبرد؛ اجرا و کنترل و ارزیابی و کنترل. بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده و تحلیل گروه پژوهش، نسخه اولیه الگوی مدیریت راهبردی سازمان مورد مطالعه شامل مؤلفه‌های مورد نظر و روابط بین آن‌ها طراحی شد. مراحل اصلی این مدل شامل سند راهبردی، برنامه راهبردی و اجرا و ارزیابی راهبرد است. در ضمن مراحل این الگوی توسط یک محدوده نقطه‌چین محاط شده است که نشان‌دهنده مرز سازمان مادر (به‌عنوان یک سیستم باز) با محیط بیرونی است. این مقوله به خاطر اهمیت ویژه در مدیریت راهبردی مورد توجه خاص قرار گرفته است؛ بنابراین در این پژوهش، بر مبنای رویکرد تمی، ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه‌ها، به کدگذاری آن‌ها پرداخته شد. پس از کدگذاری اولیه، پژوهشگر کدها را باهم ترکیب کرد و آن‌ها را در دسته‌های مشابه هم در طبقات انتزاعی به نام مفاهیم (تم‌های فرعی) قرار داد؛ سپس برای تأیید نسخه اولیه الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر، الگوی اولیه در جلسه‌های گروه کانونی همراه با توضیحات گروه مشاور طراحی‌کننده و مستندات پشتیبان مربوطه در نوبت‌های مختلف (سه جلسه جداگانه، هر جلسه ۱۲ نفر) ارائه شد که با استفاده از تکنیک‌های طوفان مغزی و گروه اسمی نظرها بر اساس درصد جمع‌آوری گردید. پس از بحث و بررسی‌های کارشناسی و پرسش و پاسخ‌های متعدد، اصلاحات (تغییر الگو از یک‌لایه به سه لایه، چرخشی شدن الگو و دریافت بازخور در هر مرحله به‌جای بازخور از مرحله‌ای خاص) و

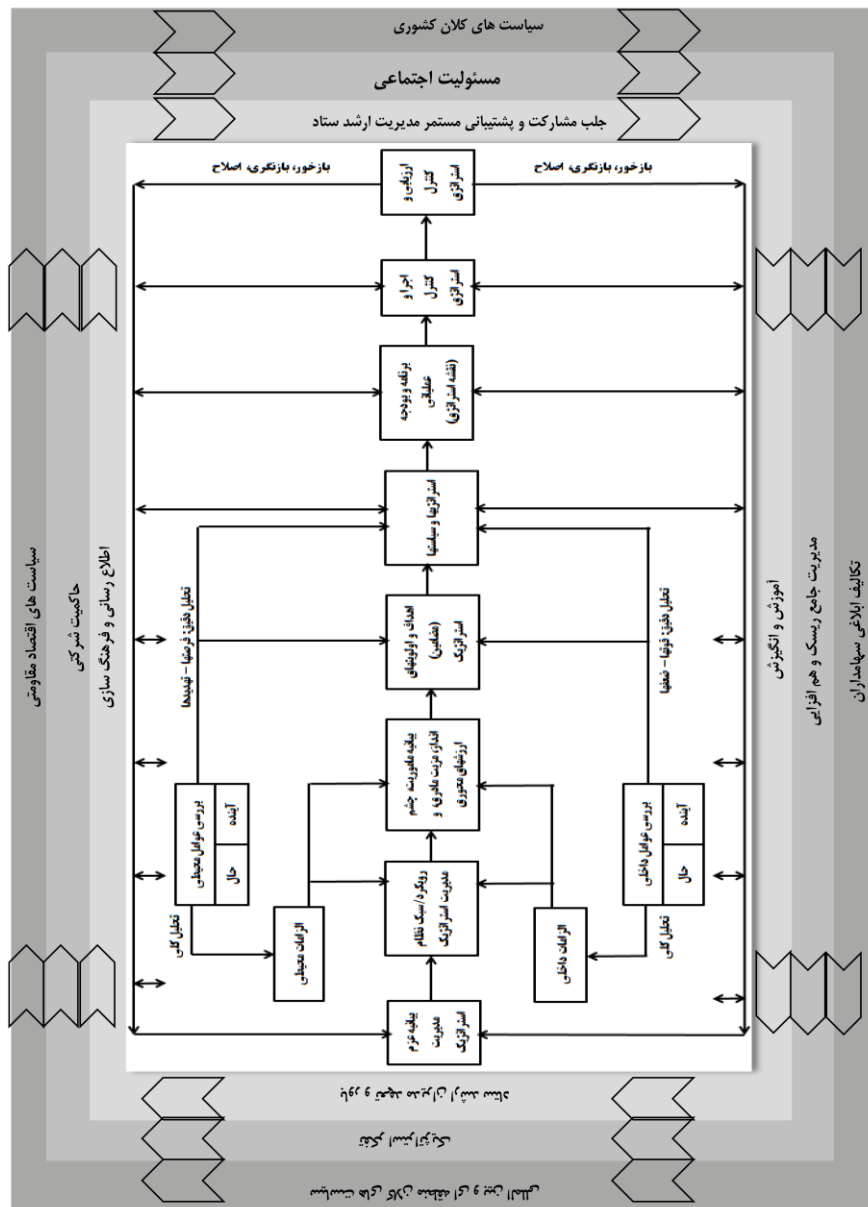
- پیشنهادهایی توسط اعضای گروه کانونی ارائه شد که توسط گروه پژوهش از طریق تحلیل مضمون (تم) جمع‌بندی صورت گرفت. مضمون‌هایی که با فراوانی بالایی مطرح شده بودند و به‌عنوان نکات اصلاحی الگو موردتوجه قرار گرفتند به شرح زیر هستند:
- بازخوردها از کلیه مراحل و به کلیه مراحل ارائه شوند؛
 - مؤلفه «تکالیف ابلاغی سازمان مافوق» از الزامات محیطی تفکیک‌شده و به‌عنوان یک عامل مستمر در الگو لحاظ شود؛
 - مؤلفه «باورهای مدیران ارشد» از الزامات داخلی تفکیک‌شده و به‌عنوان یک عامل مستمر در الگو لحاظ شود؛
 - به‌منظور سهولت استفاده از الگو، بخش‌های اصلی آن به شرح زیر باشند: الف) عوامل کلیدی مستمر؛ ب). سند راهبردی؛ ج) برنامه راهبردی (نقشه راهبردی)؛ د) اجرا و کنترل راهبرد و ه) ارزیابی، کنترل و اصلاح راهبرد؛
 - عوامل کلیدی مستمر در سه لایه از بیرون به داخل به شرح جدول ۷، باشند:

جدول ۷. عوامل مربوط به لایه عوامل کلیدی مستمر

لایه ۱	لایه ۲	لایه ۳
عوامل بنیادی	عوامل فکری	عوامل زیرساختی
سیاست‌های کلان منطقه‌ای و بین‌المللی	تفکر راهبردی	باور و تعهد مدیران ارشد
سیاست‌های کلان کشوری	حاکمیت شرکتی	جلب مشارکت و پشتیبانی مستمر مدیران ارشد
سیاست اقتصاد مقاومتی	مسئولیت اجتماعی	اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی سازمانی
تکالیف ابلاغی سهامداران	مدیریت جامع ریسک و هم‌افزایی	آموزش و انگیزش کارکنان

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از جامعه آماری درخصوص الگوی اولیه، نظرسنجی صورت گرفت و پس از تجزیه و تحلیل نظرهای آن‌ها و اعمال دیدگاه‌های تجزیه و تحلیل شده، الگوی نهایی باعنوان «الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر»، به‌صورت شکل ۲، طراحی شد.



شکل ۲. الگوی نهایی نظام مدیریت راهبردی سازمان

با توجه به ماهیت بومی، الگوی بالا می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های مادر (هولدینگ) کشور قرار گیرد. با بررسی مبانی نظری مربوط به حوزه سازمان‌های مادر و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به این نکته مهم اشاره کرد که هیچ الگوی جامعی برای همه

سازمان‌ها وجود ندارد و هر سازمان باید الگوی خاص خود را داشته باشد. در واقع هر سازمان باید، علی‌رغم وجود الگوهای متعدد، بر اساس ویژگی‌های خود، الگوی مناسب برای پیشبرد اهدافش در نظر داشته باشد. مطابق با جدول ۲، نتیجه مطالعه تطبیقی سازمان‌های مشابه داخلی و بین‌المللی، باعث شناسایی دو نوع از سازمان‌ها با ویژگی‌های خاص شد. در طراحی مدل بهینه مدیریت راهبردی بر ویژگی‌های مثبت این سازمان‌ها تأکید شده و از ویژگی‌های منفی پرهیز شده است. از آنجاکه در آسیب‌شناسی برنامه قبلی سازمان، کنترل و اجرا بیشترین شکاف را با وضع مطلوب سازمانی داشته‌اند، در الگوی نهایی سعی شده است لایه‌های باعنوان «عوامل زیرساختی» که تضمین‌کننده اجرای موفق راهبردهای سازمان است، مدنظر قرار گیرد. باور مدیران ارشد سازمان به راهبردهای اتخاذشده موجب تعهد و پشتیبانی آنان از اجرای موفق آن خواهد شد. فرهنگ سازمانی نیز به‌عنوان زیربنای نرم‌افزاری جامعه می‌تواند در اجرای موفق راهبردهای سازمان تأثیرگذار باشد؛ از این‌رو اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی نیز توسط گروه کانونی مطرح شده است که در لایه آخر و زیرساختی آورده شده است. در این جلسه‌ها یادگیری کارکنان لازمه اجرای موفق راهبرد برشمرده شد که در همین لایه زیرساختی جای داده شد. برای مطابقت‌دادن الگوی اولیه طراحی‌شده با سازمان موردنظر و تبدیل آن به الگوی بهینه که سؤال اصلی پژوهش بود، جلسه‌های منظم و منسجمی به‌صورت گروه‌های کانونی برگزار شد. در جلسه‌های صورت گرفته، مسائلی شناسایی شده است که «عوامل کلیدی مستمر» نامیده شدند و برای تدوین، اجرا و کنترل دقیق راهبرد لازم است به‌صورت پیوسته و مدام موردتوجه قرار گیرند. برخی از این عوامل، کلان و لازم‌الاجرا است که «عوامل بنیادی» نامیده شد. این عوامل که در جدول ۵، معرفی‌شده‌اند در جلسه‌های مختلف موردبحث و بررسی قرار گرفته‌اند که از پایش سیاست‌های کلان بین‌المللی و منطقه‌ای شروع و به سیاست‌ها و خط‌مشی سهامداران در داخل سازمان ختم شده‌اند. سطح مفهومی که برای درک بهتر حوزه راهبرد و اینکه راهبرد به چه کار سازمان می‌آید نیز باعنوان «عوامل فکری» معرفی شده است. حوزه هم‌افزایی سازمان‌های مادر که بعد از ۱۹۹۰ به‌عنوان شالوده‌ای مستحکم برای سازمان‌های مادر در نظر گرفته شده است، نیز به‌عنوان ماهیت و چیستی راهبرد در سازمان‌های مادر در این قسمت مدنظر قرار گرفته است. مسئولیت اجتماعی نیز با دیدگاه خلق ارزش مشترک پورتر (۲۰۱۱) که در واقع هم‌راستایی بین مقوله اقتصادی سازمان و نیازهای اجتماعی جامعه‌ای که در آن زیست می‌کنیم، مطرح شده است که باید بتوان کاری را انجام داد که هم برای جامعه مفید باشد و هم برای سازمان سودآوری به همراه داشته باشد. در واقع تمرکز اصلی این ایده، ایجاد ارتباط بین پیشرفت‌های اقتصادی سازمانی و پیشبرد اهداف اجتماعی است. اهمیت تفکر راهبردی و حاکمیت شرکتی نیز در این لایه گنجانده شده است. با توجه به

- اهداف و سؤال‌های پژوهش و بر مبنای یافته‌های این پژوهش، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را به سازمان مادر مورد مطالعه و سازمان‌های مادر مشابه در کشور ارائه کرد:
- در هر دوره جدید مدیریت راهبردی، آسیب‌شناسی مدیریت راهبردی در دوره قبلی را انجام دهند و ضمن شناسایی آسیب‌های احتمالی نسبت به رفع و بهبود آسیب‌ها در دوره آتی اقدام کنند؛
 - با توجه به گستردگی بخش‌ها، فعالیت‌ها و مدیریت‌ها در سازمان‌های مادر و همچنین برخورداری از ویژگی‌ها و مختصات خاص در هر سازمان، توصیه می‌شود از الگوی بومی مدیریت راهبردی سازمان مادر استفاده کنند؛
 - پس از برنامه‌ریزی راهبردی بر مبنای الگوی مدیریت راهبردی سازمان مادر سایر مراحل این الگو شامل اجرا و ارزیابی مدیریت راهبردی را هم در چارچوب نظام جامع مدیریت راهبردی مبتنی بر الگوی مدیریت راهبردی سازمان انجام دهند و از اقدام در این زمینه منصرف یا دلسرد نشوند؛
 - در کلیه مراحل مدیریت راهبردی سازمان مادر در قالب یک فرایند دوطرفه بالا به پایین و پایین به بالا، مشارکت مدیران و کارشناسان را به کار بگیرند؛
 - از محدودیت‌های اصلی این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
 - عدم دسترسی کامل و منسجم به اسناد و مدارک و مستندات سازمانی مرتبط با موضوع پژوهش؛
 - پراکندگی مستندات سازمانی در سطوح مختلف به طوری که بهره‌برداری نظام‌مند از آن‌ها برای مدیریت راهبردی را دشوار می‌ساخت؛
 - مقاومت سازمانی در بخش‌های مختلف سازمانی نسبت به انجام دقیق و به موقع مراحل مدیریت راهبردی؛
 - مقاومت بخش‌ها و مدیران مختلف در برابر پذیرش نتایج آسیب‌شناسی مدیریت راهبردی مربوط به آن‌ها؛
 - محدودیت زمانی مدیران ارشد برای مشارکت حداکثری در فرایند مدیریت راهبردی .
 - برای پژوهش‌های آتی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:
 - این پژوهش را به صورت بومی برای سایر سازمان‌های مادر انجام دهند؛
 - این پژوهش را برای سازمان‌های غیرمادر انجام دهند؛
 - این پژوهش جامع را به صورت مرحله‌ای حداقل در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی راهبردی برای سازمان‌های مادر و غیرمادر انجام دهند.

منابع

1. Aghazade M., Shahbaz M, Saeed & Farahmand Amene (2013). Designing Conceptual Model for Key Factors of Strategy Realization in Iranian Organizations Using ISM . *Development strategy journal*, 35, 91-124 (in Persian)
2. Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, IL: Dow-Jones, Irwin
3. Andrews KR (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition. Home Wood, Illinois, Richard D. Irwin Inc, p26.
4. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peaeson/Prentice Hall.
5. David, F. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Prentice Hall.
6. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2013). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill, New York, NY2003.
7. Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
8. Ghahremani, M (2014). Developing Strategic Management Model for Higher Education in Iran. *Journal of Educational Research*, 29, 102-123 (in Persian)
9. Grant, R., Butler, B., Orr, S., & Murray, P. A. (2014). *Contemporary strategic management: an Australasian perspective*. John Wiley & Sons Australia, Ltd..
10. Haghghi, K ; Hajipour, B;Mazlomi,N & Momeni, M (2016). Modeling the factors influencing the innovation in the food industry. *Journal of business management*, 15, 33-48 (In Persian)
11. Hesterly, W., & Barney, J. B. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*. Pearson Higher Ed. usiness Press.
12. Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
13. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013). *Essentials of strategic management*. Pearson Education
14. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2013). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
15. Lynch. R (2006). *Corporate Strategy*. Financial Times, Prentice Hall.
16. Nekoezadeh, M; Hossieni, S.M; GHarechi, M & Hajikarimi, A (2015). Relationship between dynamic capabilities and dynamic environment. *Journal of business management*, 21, 85-103(in Persian)
17. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill/Irwin.
18. Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), s246-s254.
19. Porter, M. E. (2012). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Revista Inteligência Competitiva, 2(2).
20. Rahmanseresht, H & Fathollahi, A (2010). *Strategies and practices in parent companies*. Tehran, doran publication (In Persian)

21. Ranjbar, M & Pourkiaee, M (2014). Presenting a Suitable Model for Strategic Human Resource Management with Approach of Organizational Knowledge Creation Capability in Iranian Public Organizations. *Journal of development evolution management*, 16, 51-59 (In Persian)
22. Sobhanallahi, M. A; Rahmanseresht, H & Aslibeigi, F (2012). Strategic Interaction Pattern for Holding Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 12, 15-42 (In Persian)
23. Stacey, R., & Mowles, C. (2015). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson education