

# مدل تحلیلی راهبرد در منظومه فکری مقام معظم رهبری

حسین مسلمی\*

سیدطاهر فاضلی\*\*

## چکیده

راهبرد و ساختار تحلیلی راهبرد در گفتمان انقلاب اسلامی که در حوزه تصمیم‌گیری‌های کلان و پراهمیت ملی مورد استناد قرار می‌گیرد، از یک‌سو بر مبدأ خود یعنی آرمان‌ها، ارزش‌ها و اهداف متعالی مشروعیت‌ساز توجه نموده و از سوی دیگری بر واقعیت‌ها، مشکلات و موانع دارد و هرگونه راه‌یابی راهبردی بدون لحاظ این دو جهت‌گیری، توهم و خیال‌پردازی بیش نیست. این ساختار تحلیلی، چارچوب مفهومی را شکل می‌دهد که با جوهره و ماهیتی تکوینی و رویکردی اثربخش و آینده‌ساز ابعاد و مؤلفه‌های ایده‌سازی، فرصت‌یابی، عوامل حیاتی موفقیت و راه‌یابی را در تعامل با هم ترکیب می‌نماید. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی-تحلیلی و روش تحلیل گفتمان در منظومه فکری مقام معظم رهبری، به‌مثابه منادی گفتمان انقلاب اسلامی نشان می‌دهد که راهبرد در گفتمان انقلاب به دلیل ابتدا بر پارادایم الهی-ارزشی در بعد دیدگاه‌سازی مؤلفه «تفکر منظوم/ منظومه فکری» را برای ارائه الگوی حل مسائل معرفی می‌کند. در بعد فرصت‌یابی مؤلفه «علم‌محوری/ تولید علم» را به‌منظور افزایش درک فرصت‌ها، گسترش مرزهای دانش و غنی‌سازی ذهنی، همراه با تزکیه فردی و جمعی را زمینه‌ساز جلب فرصت‌ها می‌داند. در بعد تحلیل گلوگاه «عوامل حیاتی موفقیت» به دلیل همزادی گلوگاه‌های اصلی و شایستگی‌های کلیدی، مؤلفه «قابلیت‌سازی و استحکام ساخت درونی» را به‌مثابه شایستگی‌های کلیدی رفع موانع توصیه می‌کند و بالاخره در بعد راه‌یابی، به دلیل رویکرد آینده‌ساز، مؤلفه «قاعده‌شکنی» خلاقانه را به‌منظور بروز و ظهور قواعد الهی-انسانی منطبق بر قابلیت‌های درونی دنبال می‌نماید.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، فرصت، گلوگاه، عوامل حیاتی موفقیت، گفتمان

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول) h.moslemi9@gmail.com

\*\* استادیار و عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری fazeli.mis@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۲۰

فصلنامه راهبرد، سال بیست‌وهفتم، شماره هشتادونه، زمستان ۱۳۹۷، صص ۶۷-۹۴

## مقدمه

راهبرد و راهبردپردازی بر اساس آنچه در ایده و نظر اندیشمندان به‌عنوان گفتمان مشترک مشهور است با مسائل و موضوعات کلان، درازمدت، عمیق و اساسی یک نظام سیاسی مرتبط می‌باشد. در اندیشه مقام معظم رهبری، در تصمیم‌گیری‌های کلان و با اهمیت ملی، راهبرد و راهبردپردازی نگاهی به مبدأ خود یعنی آرمان‌ها، ارزش‌ها و اهداف دارد و هم به منتهای خود یعنی واقعیت‌ها، مشکلات و موانع نظر دارد. راهبردی که منشأ آن آرمان‌های ترسیم‌شده، تحقق جامعه دینی معنوی و پیشرفته بوده و برای عملیاتی‌شدن واقعیت‌ها، امکانات، مقدرات و لوازم رسیدن به آن را مدنظر داشته باشد، به‌مثابه نقشه جامع تلقی می‌گردد که سرلوحه کارگزاران در سطوح مختلف مدیریتی قرار می‌گیرد. این چارچوب کلی درعین حال منطبق بر ساختار تحلیلی راهبرد در رویکردی اثربخش و آینده‌ساز است که مؤلفه‌های آن را می‌توان در ایده‌سازی، فرصت‌یابی، عوامل حیاتی موفقیت و راه‌یابی در ماهیتی تکوینی و غیرفرایندی، تبیین نمود. بر این اساس مقاله حاضر به موضوع مدل تحلیلی راهبرد در منظومه فکری و اندیشه مقام معظم رهبری پرداخته است. نویسنده پایه اصلی نوشتار خود را بر این پیش‌بنای نهادی که مقام معظم رهبری در اندیشه و عمل، راهبری نظام اسلامی، ضمن شناختی عمیق از راهبردهای مرسوم در اندیشه‌های شرقی و غربی، نظام اسلامی را مبتنی بر آموزه‌ها، معارف الهی، فقه سیاسی پویا و میراث ماندگار معمار بزرگ انقلاب اسلامی در مهندسی نظام جمهوری اسلامی منطبق بر عقلانیت، معنویت، عدالت و بر پایه ارکان چهارگانه اسلام، مردم، قانون‌گرایی و دشمن‌ستیزی راهبری نموده و

در پس هر گونه قول و فعل ایشان می‌توان اشارت‌های راهبردی را به عیان مشاهده کرد. در اهمیت و ضرورت پرداختن به الگوی تحلیلی راهبرد می‌توان به دو گونه از مسائل در مدیریت‌های کلان جامعه اشاره کرد. دسته‌ای از مسائل خود را در چهره معماگونه می‌پوشانند. به‌عنوان مثال اگر سؤال شود که میزان شیوع آسیب‌های اجتماعی ناشی از حاشیه‌نشینی یا شکاف دولت-ملت چه اندازه است، می‌توان با جمع‌آوری اطلاعات و داده‌هایی برخواسته از رویکردها و روش‌های کارشناسانه به پاسخ‌های قطعی نیز دست یافت و در مقابل، دسته دیگری از مسائل نیز از حیث ناشناختگی رمز و راز مانند بوده و در حال حاضر پاسخ صحیح و دقیقی برای آنها وجود ندارد. به‌عنوان مثال پاسخ پرسش‌هایی چون آیا کشور به اهداف خود در سند چشم‌انداز نائل خواهد آمد نوعی رمز و راز بوده و به آینده و بسیاری از متغیرهای بعضاً خارج از کنترل و شرایط موقعیتی مرتبط است که حتی عالی‌ترین مسئولان و تخصصی‌ترین سازمان‌ها و پژوهش‌های کارشناسی هم پاسخ آن را نمی‌دانند. با این توضیح می‌توان گفت که موضوعات راهبردی در زمره رمز و رازها قرار دارند و نه معماها که بتوان با کنار هم گذاشتن تکه‌های اطلاعات و داده‌ها آنها را شناخته و حل کرد. حل رمز و رازها بیش از آنکه به داده‌ها متکی باشد، به خبرگی، روش و تحلیل راهبردی نیازمند است (Treverton & Ghez, 2012: 2) و از این‌رو آنچه نگرش راهبردی در حل مسائل رازگونه ایجاد می‌نماید، نائل شدن به تفکر و بینش راهبردی و لوازم تحقق آن است. لذا به‌اندازه‌ای که نظام سیاسی در راستای اهداف خود به تحلیل راهبردی مبتنا داشته باشد بهتر می‌تواند مسائل کلان خود را مدیریت و مرتفع کند. بر این اساس، پرسش‌های اصلی پژوهش عبارتند از: مختصات و ویژگی‌های تحلیلی راهبرد در منظومه فکری مقام معظم رهبری چیست؟ ابعاد، مؤلفه‌ها و عناصر اصلی گفتمان مقام معظم رهبری چگونه منظوم و مفصل‌بندی شده و کدام الگوی تحلیلی را فراروی ما قرار می‌دهد؟

## ۱. مفروض اصلی

– راهبرد در الگوی تحلیلی و اندیشه‌ای مقام معظم رهبری منطبق بر رویکرد

آینده‌ساز و اثربخش است. مطابق این الگو، یک راهبرد واجد خصوصیات، دیدگاه‌سازی، فرصت‌یابی، تحلیل گلوگاه و راه‌کارهای راهبردی است که در کنار هم معنا می‌یابند. هر یک از این چهار خصوصیت، ماهیت وجودی خود را از سه دیگر می‌ستانند و حاوی سازوکار تکوینی هستند که عبارتند از:

۱-۱. این راهبرد به دلیل ابتناء بر پارادایم الهی - ارزشی متبلور در گفتمان انقلاب اسلامی در بعد دیدگاه‌سازی مؤلفه «منظومه فکری» را برای ارائه الگوی حل مسائل معرفی می‌کند.

۲-۱. در بعد فرصت‌یابی مؤلفه‌های «تولید علم، اقتصاد مقاومتی و ما می‌توانیم» را به ترتیب در سه حوزه علم، اقتصاد و فرهنگ به‌منظور افزایش درک فرصت‌ها و عدم رضایت (بسند کردن) به وضع موجود و غنی‌سازی ذهنی را توصیه کرده و ترکیه فردی و جمعی را زمینه جلب فرصت‌ها می‌داند.

۳-۱. در بعد تحلیل گلوگاه «عوامل حیاتی موفقیت»<sup>۱</sup> از آنجایی که گلوگاه‌های اصلی و شایستگی‌های کلیدی را همزاد یکدیگر می‌داند که در کنار هم عوامل راهبردی تحقق منافع را شکل می‌دهند، مؤلفه «قابلیت‌سازی و استحکام ساخت درونی» را به‌مثابه شایستگی کلیدی رفع موانع توصیه می‌کند.

۴-۱. درنهایت، در بعد راه‌یابی راهبردی به دلیل رویکرد آینده‌ساز، مؤلفه «قاعدشکنی» خلاقانه را به‌منظور بروز و ظهور قواعد الهی - انسانی که منطبق بر شایستگی‌های (قابلیت‌های) درونی هستند، به‌جای تطبیق قابلیت‌ها با قواعد مرسوم دنبال می‌کند.

## ۲. هدف پژوهش

هدف اصلی این نوشتار، ارائه الگوی تحلیلی مفهومی در حوزه راهبرد و راهبرد‌پردازی در گفتمان انقلاب اسلامی است؛ به‌گونه‌ای که با بهره‌گیری از آن بتوان چارچوب مفهومی مشخصی را برای نحوه تنظیم راهبردها در حوزه‌های مختلف، ملاک عمل قرار داد.

### ۳. روش‌شناسی

نوع پژوهش در تقسیم‌بندی کلی در زمره پژوهش کیفی قرار می‌گیرد و از روش تحلیل گفتمان و تا حدودی تحلیل محتوا نیز بهره‌گیری کرده و روش گردآوری نیز اسنادی است. گفتمان تثبیت‌کردن معانی در شبکه‌ای از روابط است (یورگنسن و فیلیپس، ۱۳۹۶: ۶۱). تحلیل گفتمان پیرامون تفسیر متن‌های ادبی، فلسفی و... سازمان یافته‌اند یا حول تحلیل روشی که طی آن موضوعات و تجارب معنا می‌یابند، شکل گرفته‌اند. در اینجا مفهوم تحلیل گفتمان صرفاً متنی یا زبانی است و تمرکز تحلیلی آن محدود به بخش‌های کوچکی از کلام یا نوشته می‌باشد. در تحلیل گفتمان از گردآوری اجزای مختلف و ترکیب آنها در یک هویت جدید، دال و مدلول (رابطه میان کلمه و مفهوم آن) مفصل‌بندی گفتمانی به عمل می‌آید. به عبارتی، تحلیل گفتمان را می‌توان بررسی منطق و ساختارهای مفصل‌بندی گفتمانی و شیوه‌هایی که طی آن شکل‌گیری هویت‌ها را در جامعه ممکن می‌سازند، معرفی کرد (هوارت، ۱۳۷۸: ۲۲۱). در این پژوهش مجموعه بیانات و سخنرانی‌های مقام معظم رهبری با تمرکز بر سخنرانی‌های موضوعی و ویژه در مناسبت‌های خاص و تحلیل‌های کلان از انقلاب اسلامی و مسیر حرکت و پیشرفت نظام اسلامی مطالعه و مطالب لازم استخراج شده است.

### ۴. مفهوم شناسی راهبرد و راهبرد پردازی

#### ۴-۱. خلاصه روند شکل‌گیری راهبرد و مکاتب آن

واژه راهبرد (استراتژی) از لغت یونانی استراتگوس به معنی هنر ژنرال‌ها اقتباس شده است. این مفهوم ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح توسط ژنرال چینی «سان تزو» در کتاب هنر جنگ به کار برده شده است. در فرم امروزی نیز «راهبرد» از دستاوردهای پس از جنگ جهانی دوم به شمار می‌رود که در دهه ۱۹۶۰ مفاهیم مرتبط با آن در وزارت دفاع آمریکا مطرح و توسط آندروز و همکاران ایشان به دنیای صنعت و تجارت وارد شد. دهه ۱۹۷۰ اوج شکوفایی برنامه‌ریزی راهبردی،

با توسعه رویکرد مزیت‌های رقابتی شناخته شده و ماتریس بی‌سی‌جی<sup>۱</sup> توسط گروه مشاوران بوستون ارائه گردید. دهه ۱۹۸۰ با نظریات مایکل پورتر<sup>۲</sup> در حوزه رقابت سپری شد. در دهه ۱۹۹۰ به‌مثابه عصر جدید (اطلاعات) و رویکردهای راهبردی که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثربخش راهبرد به شمار می‌آمد، راهبرد به‌عنوان «قصد» و نه یک «برنامه» ارائه شد. دو بررسی کلی در مورد مبانی نظری راهبرد وجود دارد. مینتزبرگ<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) ده مکتب در مورد راهبرد ارائه داده‌اند.

جدول ۱. مکاتب ده‌گانه راهبردی

نام گروه	نام مکتب	بنیان‌گذاران
تجویزی	طراحی	سلزینک (۱۹۷۵)؛ چندلر (۱۹۶۲)
	برنامه‌ریزی	آنسف (۱۹۶۵)
توصیفی	موقعیت‌یابی	کار قبلی شندل و هاتن (اواسط ۱۹۷۰)، پورتر (۱۹۸۰-۸۵)
	کارآفرینی	شومپتر (۱۹۵۰) و کول (۱۹۵۹)
	شناختی	سایمون (۱۹۴۷-۵۷)، مارچ (۱۹۳۶)
	یادگیری	لیندبلوم (۱۹۵۹ و ۱۹۶۸)، سیرت و مارچ (۱۹۳۶)، ویک (۱۹۶۹)، کوپین (۱۹۸۰)، پراهاند و هامل (اوایل ۱۹۹۰)
	قدرت	آیسون (۱۹۷۱)، ففر و سالانسیک (۱۹۷۸)، استلی (۱۹۸۴)
	فرهنگی	رن من و نون (اواخر ۱۹۶۰)
	محیطی	هانان و فریمن (۱۹۷۷)، نظریه اقتضایی، پلو و دیگران اواخر (۱۹۶۰)
ترکیبی	پیکره‌بندی	چندلر (۱۹۶۲) گروه مک‌گیل (مینتزبرگ، میلر و ... اواخر ۱۹۷۰ و مایلز و اسنو در ۱۹۷۸)

علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۴۶

دوویت و می‌یر<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) موضوعات کلیدی، از جمله «شکل‌گیری راهبرد» و «مقصد سازمانی» را تقسیم و دسته‌بندی راهبرد را مطرح کردند. ویتینگتون نیز با دو موضوع کلیدی «نقش عمل برنامه‌ریزی شده در مقابل عمل نوظهور» و «اهمیت منابع داخلی نسبت به موقعیت خارجی» الگوهای شکل‌گیری راهبرد را توضیح داده است (ویتینگتون، ۱۳۹۱: ۸۵)

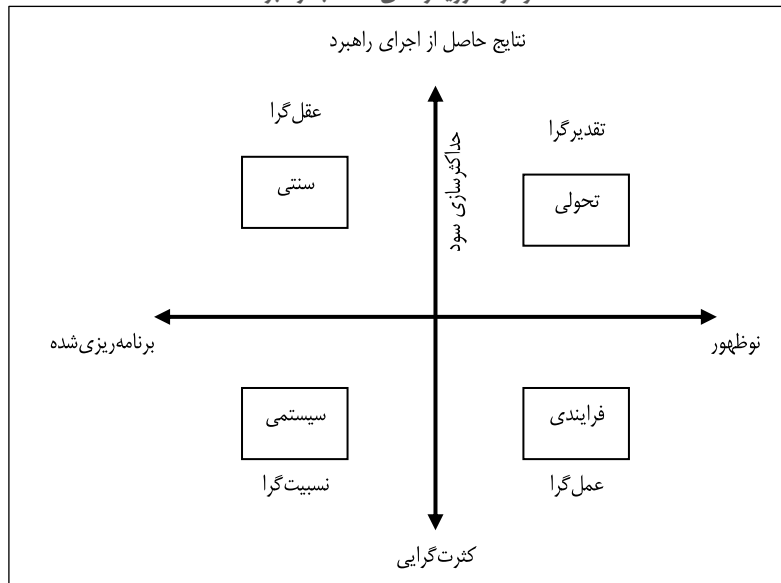
1. BCG Matrix
2. Michael Porter
3. Mintzberg
4. De wit & Meyer

جدول ۲. رویکرد چهارگانه راهبرد

رویکرد	سنتی	فرایندی	تحولی	سیستمی
تمرکز	داخلی (برنامه‌ها)	داخلی (سیاست‌ها، شناخت‌ها)	خارجی	خارجی (جوامع)
نظریه‌پردازان کلیدی	چندلر، انسف، پورتر	سیرت و مارچ، مینتزبرگ، پتیگرو	هنان و فریمن، ویلیامسون	گرانووتر، واتلی

ویتینگتون، ۱۳۹۱: ۸۲

نمودار ۱. رویکردهای عمده به راهبرد



ویتینگتون، ۱۳۹۱: ۱۴

در رویکرد سنتی (کلاسیک) راهبرد برنامه‌ریزی عقلانی مبتنی بر آینده است. به‌عنوان مثال، چندلر راهبرد را تعیین اهداف، مقاصد اساسی و بلندمدت کسب‌وکار و تعیین نحوه اقدام و تخصیص منابع ضروری جهت نیل به این اهداف می‌داند (Chandler, 1962: 13). این رویکرد مفهوم انسان اقتصادی عقلایی را در راهبرد گنجانده و سازمان‌ها نیز به هنگام تصمیم‌گیری رسیدن به حداکثر سود را انتخاب می‌کنند. در رویکرد تحول‌گرا با شعار کارایی و بقای سازگارترین‌ها و در راه جستجوی بهترین راهبرد، مناسب‌ترین کار این است که به محیط و (نه مدیران) اجازه انتخاب بدهیم. سازمان‌ها هم به هنگام تصمیم‌گیری برای بقا مجبور هستند

که رسیدن به حداکثر سود را انتخاب کنند. هنان و فریمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) در نظریه «بوم‌شناسی جمعیت» می‌گوید کارایی کل می‌تواند به بهترین شکل از طریق ورود جریان یکنواخت داوطلبان جدید به درون سازمان و اخراج بی‌رحمانه افراد سازش‌ناپذیر تضمین شود. در رویکرد فرایندگرا راهبرد فرایند نوظهور یادگیری و انطباق بوده و امری هنری است. در اینجا هم سازمان (مدیران) و هم محیط (بازار) واجد ابهام، آشفتگی و راهبردهای مبهم هستند. سیرت و مارچ با طرح دو مفهوم: (۱) محدودیت‌های شناختی رفتار عقلایی؛ (۲) خرده سیاست سازمان‌ها (بر مبنای علاقه‌های شخصی متبلور شده در هر کسب‌وکار) بیان می‌کنند که افراد در عمل و نه انسان اقتصادی عقلایی، دارای عقلانیت محدود هستند (Cyret & March, 1963: 41) و راهبرد محصول توافقات سیاسی است. به عبارتی ترکیب چانه‌زنی سیاسی و عقلانیت محدود، شدیداً به نفع محافظه‌کاری راهبردی است. رفتار راهبردی در رویه‌های متداول انجام کار و کارهای روزمره تحمیل شده از سوی مقتضیات سیاسی و محدودیت‌های شناختی تثبیت می‌شود، لذا اینجا راهبرد هنگام اجرا کشف می‌شود. راهبردها اغلب نوظهور هستند، انسجام آنها در خلال کار شکل می‌گیرند. در اینجا میتنزبرگ استعاره‌ای از راهبرد به‌عنوان هنر را پیشنهاد کرد؛ یعنی راهبرد هنری فرایندی مداوم و انطباقی است که در آن مراحل طراحی و اجرا کاملاً در هم تنیده‌اند. رویکرد انطباق تدریجی به راهبرد، عقلانیت مخصوص به خود دارد و کوئین آن را تدریج‌گرایی منطقی مبتنی بر پذیرش عقلانیت محدود نامید (Quinn, 1980: 89). برای نظریه‌پردازان معتقد به رویکرد مبتنی بر منابع، راهبرد به معنای استفاده از شایستگی محوری، نه تعقیب و پیگیری هر فرصتی است. راهبرد ساخت و تثبیت شایستگی‌های ممتاز داخلی است. راهبرد ممکن است اکتشاف تصمیم یا راهنمایی برای ایجاد اطمینان باشد و با اقدامات رخ داده ظهور یابد، همچنین شایستگی‌های داخلی را به‌دقت توسعه و پرورش دهد. در رویکرد سیستمی، راهبرد بازتاب نظام‌های اجتماعی خاصی است که راهبردها سازان درون آن فعالیت می‌کنند. نظریه‌پردازان سیستمی بر این مسئله تکیه می‌کنند که هر



بافت اجتماعی اصول خاص و منحصر به فرد خود را برای راهبرد دارد. تأیید «محیط‌های نهادی» سازمان‌ها در مباحث جامعه‌شناختی معاصر قویاً بیانگر فشارهای اجتماعی برای مطابقت با اشکال محلی عقلانیت است. رویکرد سیستمی می‌تواند از طریق جلب توجه مدیران به عناصر کلیدی نظام‌های اجتماعی که در آنها مشغول به کار هستند، جستجو برای منابع را گسترش دهد و شناخت عمیق‌تری از رقبا را فراهم کند. هر راهبردها باید خصوصیات جامعه و نظام اجتماعی بلافصل خویش را بررسی کند تا از این طریق به منابع اجتماعی و قواعد رفتاری گوناگون دست یابد (ویتینگتون، ۱۹۹۲).

#### ۴-۲. رویکردهای راهبردی

۱) رویکردهای تجویزی<sup>۱</sup> و «پیش‌تدبیری» که در آن تکوین راهبرد به صورت یک فرایند تحلیلی، قاعده‌مندی و در قالب دستورالعمل‌های مشخص است. متقدمانی چون اندروز<sup>۲</sup>، چندلر<sup>۳</sup> و انسوف در قالب مکتب طراحی راهبرد از طلایه‌داران این رویکرد محسوب می‌شوند. جفت‌وجور کردن عوامل درونی و بیرونی به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدات، گام‌به‌گام بودن و تدوین فرایندی و تجویز دستورالعمل‌های مشخص برای هر گام و ارائه تکنیک‌هایی چون سوات، ماتریس بی‌سی‌سی، ماتریس ارزیابی جایگاه راهبردی، ماتریس عوامل داخلی و خارجی در این رویکرد مطرح می‌باشند. هم‌چنین در این رویکرد شرایط محیطی فردا، امتداد خطی شرایط امروز بوده و توجهی به تغییر پارادایم و قواعد حاصل از آن نداشته و در محیطی با تحولات اندک کارایی دارد.

۲) رویکرد توصیفی<sup>۴</sup> یا «تجربی-انطباقی» که حاصل خلاقیت (و نه روش‌های فرایندی) است و با ارائه الگوی مفهومی قوی برای توصیف چگونگی

- 
1. Prescriptive approach
  2. K.R.Andrews
  3. A.D.Chandler
  4. Discriptive approach

امر و خطوط راهنمایی، زمینه خلق استراتژی را فراهم می‌کند. اندیشمندانی چون لیندبلوم<sup>۱</sup>، کوئین<sup>۲</sup> و مینتزبرگ<sup>۳</sup> سرآغاز رویکرد جدید در راهبرد به شمار می‌آیند. راهبرد از مباحث علت و معلولی و متعلق به حوزه علوم و نه منطق (شیوه تحلیلی) است. این رویکرد در محیطی با تغییرات سریع، غیرخطی و غیرقابل پیش‌بینی محیطی مطرح شد. مینتزبرگ خلق راهبرد را حاصل یک سنتز ذهنی ذکر می‌کند که یک ذهن منفرد و مطلع بستر زایش راهبرد باشد. وی در تعریفی پنج معنی: «طرح»<sup>۴</sup>، «تمهید»<sup>۵</sup>، «الگو»<sup>۶</sup>، «وضعیت»<sup>۷</sup> و «دیدگاه»<sup>۸</sup> را برای راهبرد ارائه داده است (مینتزبرگ، ۱۳۹۲: ۲۳). در این رویکرد «راهبردی کردن» مطرح است نه «برنامه‌ریزی راهبردی» و عقیده دارد که فرایندها راهبرد تولید نمی‌کنند.

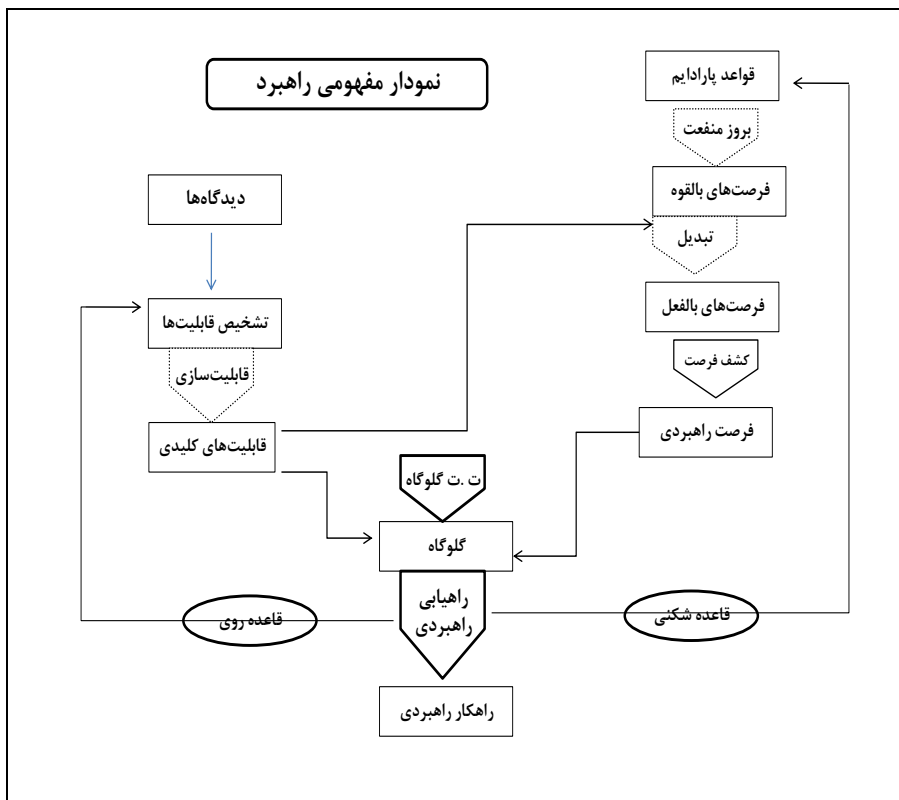
#### ۳-۴. نمودار یا چارچوب مفهومی راهبرد

راهبرد در رویکردهای نوین، یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اساسی و تحقق منافع نهفته در آن قرار دارد. به عبارتی هدف نهایی راهبرد دست‌یافتن به منافع نهفته در فرصت‌ها است و فرصت‌ها نیز فراهم‌شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص هستند. چگونگی بروز عوامل منفعت را نیز قواعدی معین می‌کنند که در قالب پارادایم ظاهر می‌شوند. در واقع قواعد پارادایم که تعیین‌کننده چگونگی فرصت‌ها هستند مشخص می‌کنند که در محدوده عمل مشخص شده چگونه عمل کنیم تا به موفقیت برسیم. از طرفی آنچه فرصت‌ها را نصیب افراد یا سازمان‌ها می‌کند قابلیت‌های کلیدی است و آنچه مانع دستیابی به منافع نهفته در فرصت‌ها می‌شود، گلوگاه‌ها هستند. رابطه فرصت‌ها با قابلیت‌ها

- 
1. Lindblum
  2. Quinn
  3. Mintezberg
  4. Plan
  5. Ploy
  6. Patern
  7. Position
  8. Perspeptive

مستقیم است. برای توسعه قابلیت‌های سازمان دو رویکرد عمده پیش‌نگر و پس‌نگر وجود دارد. راه‌کار راهبردی نیز در واقع شناخت قواعد حاکم بر منافع نهفته در فرصت‌ها یا همان قواعد منشأ فرصت‌ها است که البته به دو بخش فرصت‌یابی راهبردی و راه‌یابی راهبردی قابل تفکیک است. راه‌یابی راهبردی به دو شیوه قاعده‌روی یا قاعده‌شکنی قابل تحقق است. این رویکرد به مفهوم راهبرد را می‌توان در نمودار زیر ملاحظه کرد.

نمودار ۲. مفهوم راهبرد



کیانی، ۱۳۷۹: ۲۸

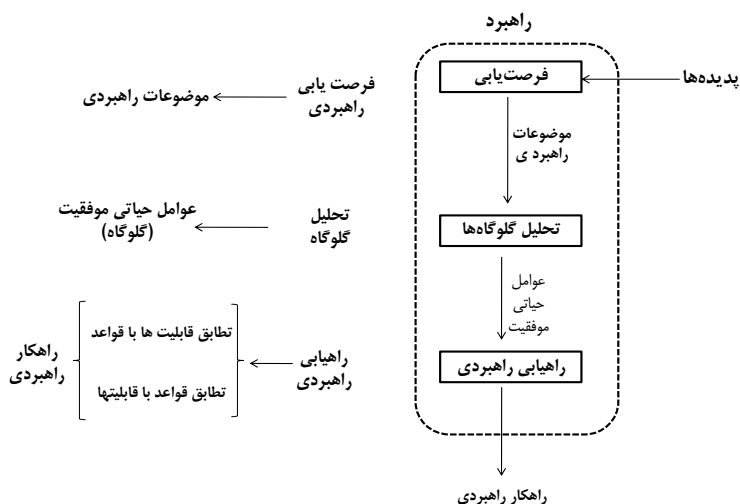
نتیجه یا محصول چنین تفکری درباره راهبرد، راه‌کار راهبردی یا به عبارتی پیاده‌سازی و جلب منفعتی راهبردی است. در این نگرش راهبرد به‌مثابه برنامه قلمداد نمی‌شود، اما برای ظهور، رشد و اثربخشی آن نیازمند برنامه است. برنامه و

راهبرد دو ابزار مکمل مدیریتی یکدیگر هستند. برنامه برای درک و تشخیص فرصت‌های راهبردی و راهبرد برای تحقق منافع نهفته در فرصت‌ها فعال می‌شود و مبتنی بر این نگرش، چگونگی تکوین راهبرد اهمیت می‌یابد. برای نشان دادن چرخه تکوینی راهبرد از ساختار تحلیلی راهبرد بهره می‌گیریم.

#### ۴-۴. ساختار تحلیلی راهبرد

ساختار راهبرد از سه بخش «فرصت‌یابی راهبردی»، «تحلیل گلوگاه» و «راه‌یابی راهبردی» تشکیل می‌شود. در شکل‌گیری راهبرد در مرحله نخست فرصت‌یابی موضوعات راهبردی تعیین شده (تبدیل فرصت به موضوع راهبردی)، سپس در مرحله تحلیل گلوگاه، عوامل حیاتی موفقیت شناسایی (تشخیص گلوگاه) و در مرحله نهایی، راه‌یابی راهبردی به منظور رفع موانع (گلوگاه)، از طریق قاعده‌روی «تطبیق قابلیت‌ها با قواعد»، یا قاعده‌شکنی «تطبیق قواعد با قابلیت‌ها»، حاصل می‌شود. این ساختار در نمودار زیر ارائه شده است.

نمودار ۳. ساختار تحلیلی راهبرد

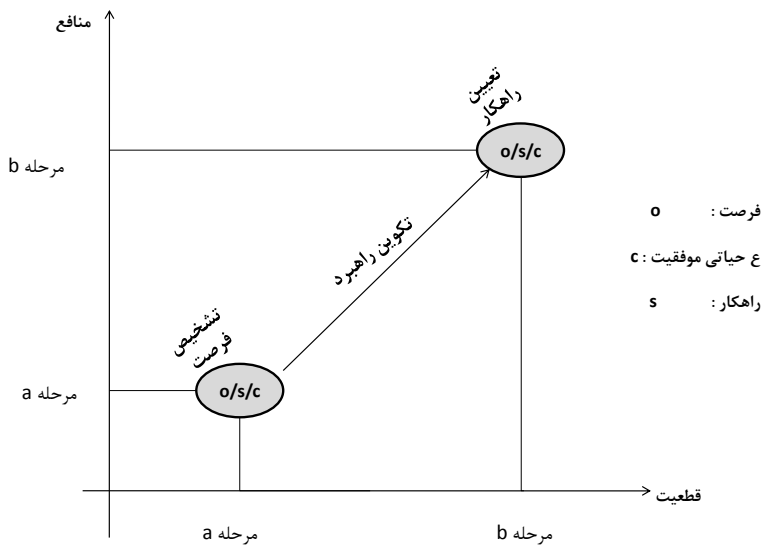


غفاریان، ۱۳۸۷: ۵۴

چنان‌که اشاره شد راهبرد امری تکوینی و نه فرایندی است. تکوین نیز به معنای

خلق و ایجاد (هستی دادن) در خارج از ذهن است. ذرات بنیادی راهبرد «فرصت و گلوگاه و راهکار» به طور هم‌زمان ایجاد شده‌اند و در واقع هیچ فرصتی بدون گلوگاه و راهکار نیست. وقتی تشخیص فرصت (با سه مؤلفه فرصت، گلوگاه و راهکار) توأمان به سمت تعیین راهکار راهبردی با همان سه مؤلفه، بر دو محور منافع و قطعیت حرکت کند، به تکوین راهبرد مبادرت نموده‌ایم. فاصله بین راهکار و تشخیص راهبرد چیزی جز میزان منافع و قطعیت آن نیست. به عبارتی آنچه حالت اولیه راهبرد (هسته راهبردی) را به راهکار راهبردی تکامل می‌بخشد، توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت است. چنین الگویی درک ما را از نقش مهم و اساسی فرصت و گلوگاه راهبردی توسعه می‌بخشد و در نتیجه سازمان‌ها باید توجه خود را به تکوین راهبردی به جای برنامه‌ریزی راهبردی معطوف نموده و به جای صورت و شکل راهبرد به جوهره راهبرد متمرکز شوند.

نمودار ۴. تکوین راهبرد



این تکوین به روند تکاملی یک انسان از (ضعف / طفولیت) به (قدرتمندی / جوانی) شبیه است. در این دیدگاه تکوین راهبرد یک امر تحلیلی و مرحله‌ای که طی آن یک مرحله برای بررسی محیطی و یک مرحله برای بررسی درونی پرداخته شود، نیست. بلکه ایجاد بصیرت نسبت به چگونگی راهبرد است که راهبردپرداز را در جهت بهره‌برداری از تفکر راهبردی خود هدایت می‌کند. تکوین راهبرد محصول چرخه؛ فرصت - عوامل حیاتی موفقیت «گلوگاه» و راه‌یابی و تغییرات آن و معطوف بر افزایش منافع و کاهش ریسک است.

#### ۴-۵. دسته‌بندی راهبردها بر مبنای خاستگاه راهبرد «پارادایم»

در ساختار تحلیلی راهبرد، پارادایم‌ها خود بستر تکوین عناصر راهبرد هستند، پارادایم پیوند با جهان عالی‌تری از ادراکات بشری را فراهم نموده و الگویی (تفکری) برای چگونگی حل مسائل ارائه می‌دهند. کوهن معتقد بود تفکرات و تحولات مهم علمی با جابجایی پارادایم‌ها جریان می‌یابند (کوهن، ۱۳۶۸). پارادایم‌ها راهنمایی برای حل مسائل انسان هستند. انسان در چارچوب پارادایم می‌اندیشد، می‌فهمد و قضاوت می‌کند. پارادایم تجلی لایه‌ای از حقیقت هستی است. هر پارادایم محدوده‌ای از عالم هستی و قواعد آن را بر روی ما می‌گشاید و پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشت‌های ما نسبت به موضوعات را تعیین می‌کند. پارادایم به‌منزله نقشه است که چگونگی راه را نشان می‌دهد ولی هیچ نقشه‌ای نمی‌تواند واقعیت را به‌تمامی در ذهن ما تصویر کند. چنانچه چارچوب مفهومی نیز نقشه مفهومی جامعه است. به تعبیری «نظام معنی» سلسله‌مراتبی است که در آن جامعه کل و اجزاء، ابعاد و سطوح آنها در ارتباط با یکدیگر مفهوم‌سازی می‌شوند. هدف آن هم تنظیم ارائه وسیله‌ای برای تنظیم فکر در مورد نگرش‌ها و ارزش‌ها نسبت به اعیان اجتماعی و فرهنگی و... در حوزه‌های مختلف جامعه است (چلبی، ۱۳۶۸). پارادایم تجلی سطحی از حقیقت است که در قالب «قواعد» ظهور می‌یابد و راهبرد نیز بر اساس قواعد پارادایم جدید شکل می‌گیرد. پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و انسان در نگرش راهبردی خود ماهیتاً به دنبال فرصت‌هاست. پارادایم و قواعد ظهوریافته در چارچوب پارادایم خود

فرصت‌ساز نیز هستند. فرصت‌ها در بستر قواعد پارادایم شکل می‌گیرند. برای مثال در پارادایم تولید انحصاری، حسب قاعده، فرصت در اختیار کسی است که مزیت رقابتی دانش فنی را در اختیار داشته باشد یا در پارادایم معماری آشکار، هر کسی رهبری کار را بر عهده گیرد، برنده است. به همین خاطر مثلاً در موضوع بیداری اسلامی، شاهد فضای رقابتی در به دست‌گیری رهبری این جنبش‌ها در کشورهای هدف از سوی غربی‌ها به‌منظور جهت‌دهی حرکت بیداری اسلامی بودیم. هم‌چنین این موضوع بدان جهت اهمیت دارد که دوران انتقال پارادایم که نیروهای مؤثر محیطی پیش‌ران انتقال آن هستند، یک دوره استثنایی برای رقابت و پیروزی کوچک‌ها در مقابل بزرگ‌ها است؛ زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند. بحث پیچ تاریخی که از سوی مقام معظم رهبری در پی تحولات منطقه، افول قدرت آمریکا و بیداری اسلامی مطرح شد را می‌توان به‌مثابه دوران انتقال پارادایم تلقی کرد. درنهایت با استفاده از پارادایم می‌توان روش‌ها، مکاتب و رویکردهای به‌ظاهر متضاد (خطی و غیرخطی) را در قالب یک منطق واحد تفسیر و یکپارچه‌سازی کرد. از آنجایی که پارادایم و قواعد آن به‌مثابه خاستگاه فرصت، نوع راهبردها را مشخص می‌کنند. می‌توان از این موضوع، منطق جدیدی را برای دسته‌بندی و تنظیم رویکردهای راهبردی ارائه کرد. راهبردها بر اساس خاستگاه فرصت، خصوصیات متفاوتی را پیدا می‌کنند ولی درمجموع منطقی را فراهم می‌کنند که روش‌ها و مکاتب به‌ظاهر متضاد در قالب یک الگوی واحد قرار گیرند.

جدول ۳. دسته‌بندی راهبردها بر اساس خاستگاه فرصت (قواعد پارادایم)

	درک پارادایم	خلق پارادایم
پارادایم آتی	<b>راهبردهای آینده‌نگر</b> درک فرصت‌های نهفته در قواعد پارادایم آینده	<b>راهبردهای آینده‌ساز</b> آینده از آن کسانی است که آن را می‌سازند/ قاعده‌شکنی
پارادایم جاری	<b>راهبردهای آگاهانه</b> اندروز، چندلر و.../ ابزارها: سوات	<b>راهبردهای خلاقانه</b> خلق استراتژی از راه ترکیب ذهنی/ مینتزبرگ
	درک راهبرد	خلق راهبرد

غفاریان و کیانی، ۱۳۸۷: ۸۹

راهبرد آینده‌ساز قاعده‌شکنی می‌کند، یعنی قاعده‌شکنی زمانی اتفاق می‌افتد که رویکرد راهبردی آینده‌ساز بوده و خاستگاه فرصت در پارادایم آینده، ماهیت کار

خلق پارادایم و مزیت رقابتی در برتری پارادایم باشد. پارادایمی که قادر باشد بی‌اعتباری قواعد امروز را آشکار ساخته و قواعد جدیدی را بر جای بنشانند. راهبردهای آینده‌ساز به جای تطابق قابلیت‌های درونی با قواعد حاکم (قاعده‌روی)، قواعد حاکم را نقض کرده (قاعده‌شکنی) و قواعد جدید متناسب با قابلیت درونی را به جای آن می‌نشانند (قاعده‌گذاری). ضمن آنکه اینجا شانس برابری برای مجموعه‌های کوچک و بزرگ وجود دارد.

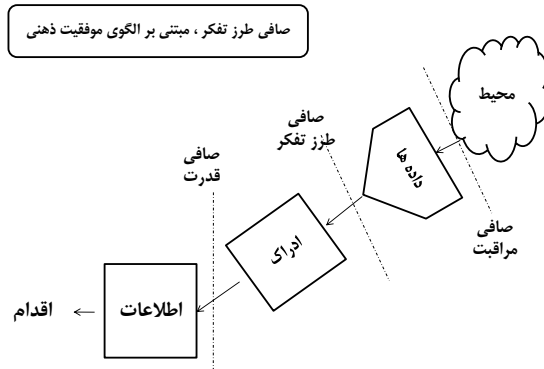
## ۵. یافته‌های پژوهش بر اساس ساختار تحلیلی راهبرد

### ۵-۱. دیدگاه‌سازی

دیدگاه‌سازی در رویکرد راهبردی اثربخش، نخستین بعد ساختار تحلیلی برای چگونگی تکوین راهبرد و افزایش قدرت تحلیل بوده و ابزار یا چارچوب مفهومی مؤثری را برای درک ساختار حقیقی راهبرد فراهم می‌کند. در واقع، دیدگاه‌سازی معرف برتری جایگاه «تفکر و ایده» راهبردی است که ضمن آن چارچوب‌های مفهومی، تحلیلی و ارائه الگو برای حل مسائل مورد توجه قرار می‌گیرند. در مکتب راهبردی آینده‌ساز و اثربخش، ماهیت کار «تکوین» و نه «تدوین راهبرد» است و پیش‌رانه چنین کاری «تفکر راهبردی» است. در عین حال دیدگاه و تفکر راهبردی زیربنای راهبردهای خلاق و اثربخش هستند که «مهارت معماری راهبرد» را ممکن می‌سازند. تفکر راهبردی بر ویژگی‌هایی چون نگرش تمام‌نگر و یکپارچه (و ایجاد سیستم کامل از ارزش‌ها در ذهن و درک روابط اجزای آن)، تمرکز بر هدف، فرصت‌جویی هوشمندانه، تفکر در زمان و فرضیه‌سازی استوار است. در حوزه ایده‌سازی و دیدگاه‌سازی آنچه شالوده راهبردها را پی‌ریزی می‌کند، این مسئله است که الگوی تفکر راهبرد و تحلیل راهبردی منظوم بوده است یا نه؟ آیا منطبق بر پارادایم‌ها هست یا نه؟ در واقع از مسیر یک تفکر منظوم است که می‌توان زمینه خلق راهبرد اثربخش را فراهم کرد. نمودار زیر نشان‌دهنده این موضوع است که همه داده‌های حاصل از پدیدارشناسی‌ها برای درک فرصت‌ها، از صافی طرز تفکر یا الگوی تفکر عبور می‌نماید (زندیه، ۱۳۸۷: ۱۳۰).



نمودار ۵. الگوی تفکر



دیدگاه‌سازی علاوه بر مفاهیمی چون تفکر منظوم، الگوی ساختار تحلیلی و چارچوب مفهومی با واژه مهمی چون پارادایم (الگوی حل مسائل) نیز عجین شده است. راه‌اندازی نشست‌های اندیشه راهبردی علاوه بر تمهیدات ساختاری برای تهیه الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی و تلاش برای گفتمان‌سازی و نهادینه‌کردن تولید ایده و نظریه اسلامی، در اصل پاسخی به یک نیاز اساسی در زمینه چاره‌اندیشی برای «فکر» بود. همان‌گونه که مقام معظم رهبری در چهارمین نشست با اشاره به این موضوع از نیاز شدید کشور به امر زیربنایی فکر سخن به میان آوردند. بنیان‌های طراحی چنین الگویی را در فکر، علم، معنویت و زندگی نهادند که البته جایگاه فکر در اولویت و ارجحیت قرار داشت. اگر بنا باشد مفصل‌بندی معینی پیرامون تفکر و جایگاه آن ارائه شود، می‌توان واژه‌های دیدگاه‌سازی، تفکر منظوم، الگوسازی، تحلیل کلان، نظام‌سازی، نظریه ناب اسلامی، تمدن‌سازی، گفتمان‌سازی، نقشه جامع و... را در این دسته قرار داد. مدلول همه این دال‌ها را می‌توان حول «منظومه فکری اسلامی» تبیین کرد. همچنین مقام معظم رهبری مقوله «منظومه فکری» و ضرورت پرکردن این خلأ در نظام اندیشگی را در بحث‌های مربوط به چهارمین نشست راهبردی بیان فرمودند که نشان‌دهنده دغدغه معظم‌له به این مسئله است: «... ما درعین حال که منابع داریم، اما همان منظومه‌های

فکری آنها را آوردیم. امروز ما کمبود داریم، ما خلأهای زیادی داریم، شکاف‌های زیادی وجود دارد، ضمن اینکه منابع داریم، منظومه فکری نداریم ... ما باید برویم به سمت منظومه‌سازی، یعنی قطعات مختلف این پازل را در جای خود بنشانیم، یک ترسیم کامل درست کنیم، به این احتیاج داریم ...» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۱/۸/۲۴). همچنین در جلسه نخست اندیشه راهبردی نیز ضمن اشاره به چهار عرصه پیشرفت «فکر، علم، زندگی و معنویت» در زمینه تفکر فرمودند: «در درجه اول، پیشرفت در عرصه فکر است. ما بایستی جامعه را به سمت یک جامعه متفکر حرکت دهیم؛ این هم درس قرآنی است. شما ببینید در قرآن چقدر «لقوم یتفکرون»، «لقوم یعقلون»، «أفلا یعقلون»، «أفلا یتدبّرون» داریم. ما باید جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی را در جامعه خودمان به یک حقیقت نمایان و واضح تبدیل کنیم» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۹/۹/۱۰). در نگاه راهبردی معظم‌له، کارهای بزرگ از ایده‌سازی آغاز شده و تولید نظریه و فکر یک ارزش عمومی است. لذا در پاسخ به نامه پژوهشگران حوزه، در باره کرسی‌های آزاداندیشی در تاریخ ۱۳۸۱/۱۱/۱۶ فرمودند: باید «تولید نظریه و فکر»، تبدیل به یک ارزش عمومی در حوزه و دانشگاه شود و در قلمروهای گوناگون عقل نظری و عملی، از نظریه‌سازان، تقدیر به عمل آید ... باید ایده‌ها در چارچوب منطق و اخلاق و در جهت رشد اسلامی با یکدیگر رقابت کنند و مصاف دهند...» (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۸۶/۱۱/۱۶).

#### ۵-۲. فرصت‌یابی

فرصت عبارت از فراهم شدن بروز منفعت به صورت ناقص است. کارکرد راهبرد، کشف و به فعلیت رساندن منابع بالقوه و نهفته در فرصت است. فرصت‌ها زائیده قواعد پارادایم هستند. این قواعد هستند که عوامل تحقق منفعت را تعیین می‌کنند. فرصت‌ها صرفاً زائیده عوامل محیطی نیستند و قابلیت‌ها (عوامل درونی) نیز در شکل‌گیری آنها نقش مؤثری دارند. فرصت‌ها که درون‌مایه راهبرد به شمار می‌روند برابر با برقراری شرایط هستند. شرایط در اینجا «فراهم‌شدن عوامل بروز منفعت به‌طور ناقص» است. پدیده‌ها نیز پیام‌آور فرصت‌ها هستند که ذهن حساس، جستجوگر و با عزم مجاهدانه را به سوی درک فرصت‌ها سوق می‌دهند. فرصت‌ها

زیاد هستند و بی‌شمار (البته به صورت بالقوه) و تنها آنهایی قابل استفاده می‌باشند که امکان کامل کردن عوامل منفعت آن وجود داشته باشد، این امکان را قابلیت‌های درونی تعیین می‌کند. قابلیت‌های کلیدی اساس مزیت‌های رقابتی در بهره‌گیری از فرصت‌ها به شمار می‌آید که ممکن است از نوع تکنولوژی (اعم از روش، فکر، ابزار و...)، منابع کمیاب یا فرایندهای منحصر به فرد باشد. از آنجایی که پیش‌رانه راهبردها، فرصت‌ها هستند، هنگامی که صرف‌نظر از موقعیت زمانی، درک یک «فرصت» آغازگر حرکت همه‌جانبه‌ای برای تحقق منابع نهفته در آن باشد، یک راهبرد شکل می‌گیرد. فرصت‌های راهبردی در صورت درک و استفاده، به ناگاه وضع مجموعه را متحول می‌سازند. پدیده نیز در بستر قواعد زائیده می‌شود. هر پدیده خود در عین حال حاوی پیام‌هایی از پارادایم است. درک و تفسیر پدیده، برخی قواعد و فرصت‌های مبتنی بر آن را برای ما آشکار می‌سازد. علم به واسطه افزایش دانایی و ایجاد سؤال بیشتر، گام مهمی در درک و تفسیر پدیده‌ها و بالمال درک فرصت‌ها است. وجود پرسش نیز به عواملی چون؛ غنی‌سازی ذهن نسبت به موضوع (ارتقای شناخت)، حساس‌سازی ذهن (عدم بسنده به وضع موجود) و خود را در معرض پدیده‌ها قرار دادن بستگی دارد. اساس تفکر راهبردی در نفی وضع موجود برای دستیابی به شرایط متفاوت و بهتر است، در نهایت درک طیف گسترده‌ای از پیام‌های حاوی فرصت، بستگی به چشم‌انداز نیز دارد. مأموریت، آرمان و ارزش‌های نهفته در چشم‌انداز باید طیف وسیع‌تری از فضای فرصت را روشن سازد. الگوی فرصت‌یابی یک دستورالعمل فرایندی برای تشریح «گام‌های پی‌درپی به سوی موفقیت» نیست، بلکه تشریح مفاهیم اصلی و معرفی عوامل زمینه‌ساز است. مقام معظم رهبری در زمینه فرصت‌یابی راهبردی، با توجه به سه اولویت اساسی کشور در حوزه فرهنگ، اقتصاد و علم، به تولید علم، اقتصاد مقاومتی و مؤلفه «ما می‌توانیم» نگاه راهبردی تمام‌عیار دارند. با تولید علم و گسترش مرزهای دانش، امکان درک فرصت‌های نهفته در پدیدارها میسر می‌شود. این موضوع در دهه سوم انقلاب به‌عنوان راهبرد مشخص از سوی معظم‌له طرح و پیگیری شده و الحمدلله در حال حاضر نتایج راهبرد تکوینی ایشان نتایج خود را

مانند ۱۶ برابر شدن رشد علمی کشور در ۱۲ سال گذشته و خلق مزیت‌های رقابتی در حوزه سلول‌های بنیادی، انرژی‌های نو، گیاهان دارویی، نانو داروها، شبیه‌سازی و... نشان داده است. این موضوع ابتدا در دانشگاه امیرکبیر، دقیقاً در محلی به‌مثابه نمادی از خلق مزیت رقابتی عنوان گردیده و سپس به‌طور ویژه در دیدار با مجموعه‌های دانشگاهی با هدف گفتمان‌سازی بسط داده شد. کلیدواژه‌هایی چون خط‌شکنی علمی، نهضت علمی، نهضت «یا جنبش» نرم‌افزاری، شکستن مرزهای دانش، نوآوری، ابتکار، جهاد علمی و... بر حول محور تولید علم مفصل‌بندی گفتمانی شد. این نگاه راهبردی هم بر ظرفیت‌های ملی همچون پیشینه پرافتخار علمی کشور و استعداد بالای متوسط ضریب هوشی ایرانیان و امکانات مادی و معنوی کشور استوار بوده و هم یک ضرورت ملی برای موفقیت در فضای رقابتی دنیا بود. لذا در اندیشه رهبر معظم انقلاب، علم متناظر با قدرت، امنیت، عامل عزت و اقتدار که مفاهیم و واژگان راهبردی هستند به‌عنوان نیاز نخست کشور دانسته شده و هدف‌گذاری معینی نیز، همچون رتبه نخست علمی منطقه و تبدیل شدن به رتبه نخست دنیا در ظرف ۱۰ تا ۲۰ سال آینده، مرجعیت علمی و ارتقای زبان فارسی در زمره زبان‌های زنده و محل رجوع محققان و... برای آن ارائه شد.

جدول ۴. گزیده بیانات مقام معظم رهبری در بعد فرصت‌یابی

ردیف	نشانه‌ها (دال‌های اصلی) <sup>۱</sup>	دال‌های کلیدی <sup>۲</sup> با گره‌گاه <sup>۳</sup> علم فرصت‌ساز
۱	دیدار با مسئولان نظام ۱۳۹۰/۵/۱۶	اگر به هنگام به سراغ این فرصت‌ها نرویم، ضرر خواهیم کرد. گاهی هم هست که از دست دادن یک فرصت، خودش می‌شود یک تهدید، خودش موجب عقب‌ماندگی است.
۲	بیانات در دیدار جمعی از نخبگان علمی کشور	رمز پیشرفت یک کشور، یعنی آن محور اصلی برای اقتدار یک کشور، پیشرفت همراه با اقتدار، علم است... اینی که من سال‌هاست روی مسئله علم، تحقیق، پژوهش، پیشرفت، نوآوری، شکستن مرزهای

1. Master Signifiers
2. Key Signifiers
3. Nodal Point

	علمی موجود تکیه می‌کنم، به خاطر این است. بدون انواع دانش، اقتدار کشور امکان‌پذیر نیست. دانش اقتدار می‌آورد.	۱۳۸۶/۸/۶	
علم عزت‌بخش	عزت ملی در عرصه علم به این است که ... عالم محقق او سعی کند مرزهای علم را درنوردد- همین چیزی که ما گفتیم نهضت نرم‌افزاری و تولید علم- و علم را تولید کند.	بیانات در بیستمین سالگرد رحلت امام‌خمینی(ره) ۱۳۸۸/۳/۱۴	۳
مرجع علمی	شما هدف را این قرار بدهید که ملت و کشور شما در یک دوره‌ای، بتواند مرجع علمی و فناوری در همه دنیا باشد.	در دیدار نخبگان چوان؛ ۱۳۸۶/۶/۱۲	۴
خشکنی علمی	اما من می‌گویم در زمینه علم و فناوری، آن کاری را که ذهن بشر به آن دست نیافته است، آن را وجهه همت قرار بدهید و دنبال کنید؛ این طوری است که ما خط مقدم علم را شکسته‌ایم و یک‌قدم به جلو برداشته‌ایم... هیچ‌وقت نباید ذهن را از کاوش و جستجو برای یافتن راه‌های میان‌بر محروم و ممنوع کرد. ما این را در کشور لازم داریم.	دیدار با اساتید دانشگاه‌ها ۱۳۸۵/۷/۱۳	۵
نوآوری علمی	از حالا همت کنید تا پنجاه سال دیگر این کشور بتواند نوترین فناوری‌ها و نظریه‌های علمی را در همه بخش‌ها به جامعه بشری عرضه کند.	دیدار با مخترعان چوان، ۱۳۸۴/۱/۳۰	۶
فتح علمی	این که من گفتم تولید علم، ... معنایش این است که ما خط مرز دانش را بشکنیم، باز کنیم و افق جدیدی را فتح کنیم؛ البته این کار دشواری است. ما باید به فناوری جهشی دست پیدا کنیم؛ ... ما باید بتوانیم اختراع صد درصد ایرانی را در بازارهای دنیا مطرح کنیم.	دیدار با مهندسان ۱۳۸۳/۲/۵	۷
جنبش نرم‌افزاری	اول‌بار در دانشگاه امیرکبیر مسئله جنبش نرم‌افزاری را مطرح کردم جنبش نرم‌افزاری، یعنی در زمینه علم، تولید علم و شکستن مرزهای علم، یک جنبش و یک حرکت عظیم به وجود بیاید.	دیدار با روسای دانشگاه‌ها ۱۳۸۳/۱۰/۱۷	۸
قدرت علمی	اینکه ما روی علم تکیه می‌کنیم، ... اسلام برای علم ارزش ذاتی قائل است- لیکن علاوه‌بر این ارزش ذاتی، علم قدرت است.	دیدار با اساتید؛ ۱۳۹۲/۵/۱۵	۹
قدرت علمی	روایتی است که فرمود: «العلم سلطان من وجده صال به و من لم یجده صیل علیه». باید علم پیدا کنید. علم که پیدا کردید، پنجه قوی پیدا خواهید کرد. اگر علم نداشته باشید، کسانی که دارای پنجه قوی هستند، دست شما را می‌پیچانند.	دیدار با اساتید دانشگاه‌های جهان اسلام ۱۳۹۱/۹/۲۱	۱۰
عزت و قدرت علمی	... حرکت علمی برای کشور ما یک ضرورت مضاعف است؛ یک نیاز مضاعف و مؤکد است. نیاز است؛ چرا؟ چون علم، عامل عزت و قدرت و امنیت یک ملت است.	دیدار با اساتید دانشگاه ۱۳۸۹/۶/۱۴	۱۱
هدایت علمی	علم موجب می‌شود که شما بتوانید آن آرمان‌ها، آن اهداف و آن خط روشن و جاده روشن صراط مستقیمی را که در دست و اختیار شماست، مطرح کنید و کسان بیشتری را از بشریت، به آن هدایت کنید. علم نداشته باشید، این امکان‌پذیر نخواهد بود.	دیدار با هیئت دولت ۱۳۸۵/۶/۶	۱۲
پیشرفت و کشف علمی	احتیاج داریم به اینکه از لحاظ علمی پیشرفت کنیم. این نیاز قطعی ما است. اگر از لحاظ علمی پیشرفت نکنیم تهدید دشمنان تمدنی ما و... تهدید دائمی خواهد بود... ما باید مرز اکتشافات و دانش را توسعه بدهیم.	دیدار با نخبگان ۱۳۹۷/۷/۲۵	۱۳

### ۵-۳. تحلیل گلوگاه یا عوامل حیاتی موفقیت

هیچ‌کس از گلوگاه خوشش نمی‌آید ولی گلوگاه‌ها حافظ «منافع» به‌صورت بالقوه هستند. فرصت‌ها از طریق منافع بالقوه نهفته در آنها کشف می‌شوند، اما دستیابی به این منافع مستلزم فراهم‌شدن عوامل لازم است. این عوامل عناصر مفقوده، منافع بالفعل هستند. عوامل تحقق منافع راهبردی به دو دسته شایستگی‌های کلیدی و گلوگاه اصلی تفکیک می‌شوند. چنان‌که گفته شد گلوگاه (عوامل حیاتی موفقیت) تابع قواعد پارادایم است و درک این مفهوم، فلسفه اصلی «راهبرد آینده‌ساز» است. گلوگاه‌ها نیز به دو دسته منابع (محیط بیرونی) و فرایندها (درونی) تقسیم می‌شوند و تجزیه و تحلیل آن نیز از طریق مقایسه عوامل راهبردی با قابلیت‌های موجود، شناسایی مغایرت‌های گلوگاه و عوامل حیاتی موفقیت، میسر می‌گردد. قابلیت‌های موجود، شایستگی‌های کلیدی را نشان می‌دهد و کمبود عوامل راهبردی، گلوگاه را مشخص می‌سازد. گلوگاه نقطه تمرکز تلاش‌های فکری برای دستیابی به یک راهبرد اثربخش را نشان می‌دهد، زیرا راهبرد قدرت خود را از تمرکز ستانده و گلوگاه نیز کانون این تمرکز را نشان می‌دهد. از سوی دیگر عوامل راهبردی، گلوگاه‌های اصلی و شایستگی‌های کلیدی وابسته به اهداف هستند. در فضای فرصت‌های راهبردی به هر میزان شایستگی‌های کلیدی بیشتر باشد، گلوگاه راهبردی کمتر خواهد بود. به‌عنوان مثال، راهبرد مقام معظم رهبری مبنی بر جداشدن کشور از اتکا به درآمد نفتی، ایجاد شایستگی‌های کلیدی (جایگزین) بود که دشمنان نتوانند از آن به‌منابه گلوگاه بر ما فشار وارد کنند.

تمرکز بر منابع، به دلیل خصلت فضای رقابتی و محدودیت منابع است و صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصلی، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است. در این زمینه راهبرد «اقتصاد مقاومتی» که گامی است در حداکثرسازی منافع در مقابل هزینه‌ها، مثال‌زدنی است. تشخیص گلوگاه از طریق مقایسه عوامل راهبردی با قابلیت‌های (شایستگی‌های) موجود میسر می‌شود. در واقع مغایرت این دو، گلوگاه را نشان می‌دهد. خصیصه یک راهبرد در این است که گلوگاه‌های موجود در رابطه

با یک فرصت را به شایستگی‌های کلیدی تبدیل می‌کند. بیان مقام معظم رهبری درباره انتخابات با این مضمون که با برگزاری هر انتخاباتی، بلایی از سر کشور و نظام دور شده است، در واقع بر اساس بینش راهبردی مبتنی بر مکتب اسلام و امام نوعی تبدیل گلوگاه‌های موجود (چالش‌های برگزاری انتخابات) در رابطه با انتخابات (فرصت) به شایستگی‌های کلیدی و مصون‌سازی نظام و جامعه است. در این حوزه نیز به مانند دو بعد قبلی، در مفصل‌بندی گفتمانی بیانات مقام معظم رهبری، واژه‌هایی چون استحکام ساخت درونی، اقتدار ملی، اقتدار اقتصادی، تعبیر از موانع به مثابه سنت الهی و لزوم جهاد، تلاش همراه زحمت و چالش با موانع، توجه به واقعیت‌ها و تبیین نقاط منفی (موانع) در مسیر حرکت انقلاب و... در دال و مدلول‌های مشابهی دسته‌بندی می‌شوند. به عبارتی «استحکام ساخت درونی» تنها نقطه تمرکز در راهبرد و تحلیل راهبردی است که حتی قابلیت رفع تهدیدات بیرونی را ممکن می‌سازد.

جدول ۵. گزیده بیانات مقام معظم رهبری در بعد گلوگاه یا عوامل حیاتی موفقیت

دال‌های کلیدی با گره‌گاه استحکام ساخت درونی	نشانه‌ها (دال‌های اصلی)	شماره
ساخت درونی ملت	وقتی ادبیات انقلابی امام را ملاحظه می‌کنید، می‌بینید تکیه اصلی بر روی ساخت درونی ملت است؛ احیای روح عزت نه با تظاهر، نه با غرور، نه با به خود بستن بلکه با استحکام ساخت درونی.	۱ سالگرد رحلت امام (ره) ۱۳۹۱/۳/۱۴
ساخت درونی نظام	اعتقادمان این است که باید به تقویت ساخت درونی نظام اهمیت بدهیم، این اساس کار است. از درون خودمان را باید تقویت کنیم. تقویت درونی با اندیشه کامل، با نگاه عاقلانه و خردمند.	۲ دیدار با مجلس خبرگان ۱۳۹۲/۶/۱۴
ساخت داخلی نظام	عاملی که می‌تواند کشور شما را در مقابل هر افزون‌طلبی، هر انحصارطلبی، هر تجاوز، هر ماجراجویی و هر بحران‌سازی حفظ کند، استحکام ساخت داخلی نظام است.	۳ دیدار با دانشجویان دانشگاه بهشتی ۱۳۸۲/۲/۲۲
رفع وابستگی	تا آنجا که بتوانیم باید کشور را از مسئله نفت جدا کنیم که البته این هم محسوس است.	۴ دیدار هیئت دولت ۱۳۷۴/۶/۸
جهاد و چالش با موانع	در سر راه انسان موانع وجود دارد. اساساً همین وجود مانع است که به تلاش انسان معنا و حقیقت معنوی می‌بخشد و اسمش می‌شود جهاد؛ جهاد یعنی جدوجهد همراه با زحمت و چالش با موانع. ما دو نوع موانع	۵ تحلیل کلان انقلاب در دیدار با استاتید

و دانشجویان دانشگاه‌های شیراز ۱۳۸۷/۲/۱۴	داشتیم: یکی موانع درونی، یکی موانع بیرونی... آن وقت عوامل بیرونی است که دیگر الی ماشاءالله وجود داشته است؛ همه کسانی که به نحوی از انقلاب یا از هدف‌های انقلاب متضرر می‌شدند، اینها جلوی انقلاب ایستادند. ...
۶ دیدار با مجلس خبرگان ۱۳۸۹/۱۲/۱۹	در تضعیف این الگو، دو عامل به یکدیگر کمک می‌کنند: یک عامل، عامل درونی است؛ نقص‌هایی که وجود دارد... عامل دیگر، مربوط به دشمن است... خب، حالا ما چه کار کنیم؟ اول باید به آن چیزهای درونی خودمان بپردازیم. اگر این را درست کردیم، خدای تعالی آن دومی را هم کفاف خواهد کرد.
۷ دیدار با کارگزاران حج ۱۳۹۲/۶/۲۰	دست‌آورد حرکت بر اساس اسلام، ساخت اقتدار درونی ملت است که با ایمان راسخ، اتحاد آحاد مردم، عملکرد صحیح مسئولان، هم‌دلی مردم و مسئولان و توکل بر خدا به دست می‌آید. عقل، معنویت، توکل، حرکت و عمل پنج عنصر اساسی برای ساخت اقتدار درونی.
۸ دیدار با کارگران و فعالان تولید ۱۳۹۲/۲/۷	یک اقتصاد مقاومتی باید اقتصادی باشد که در ساخت درونی خود مقاوم باشد.
۹ دیدار با مردم اصفهان ۱۳۸۵/۸/۲۶	راه عبور از همه مشکلاتی که برای کشور محتمل است، این است که کشور از درون مستحکم باشد.
۱۰ دیدار با مجلس خبرگان ۱۳۹۶/۶/۳۰	این مسئله پرداختن به دست‌های داخلی برای حل مشکلات کشور باید جزو واضحات و بینات فکری مردم شود. اینکه به‌جای اینکه روی پای خودمان بایستیم و به‌پای خودمان تکیه کنیم، به عصای بیگانه تکیه کنیم خطا است.
۱۱ دیدار با نمایندگان مجلس ۱۳۹۷/۲/۳۰	امروز کشور احتیاج دارد به این استحکام ساخت درونی ملت و ارکان نظام اسلامی.

#### ۴-۵. راه‌یابی راهبردی

راهکارها نیز خود روند تکوینی دارند. راهکارها باید در راستای رفع گلوگاه‌های دستیابی به هدف، تحقق منافع راهبردی نهفته در فرصت، تنظیم شوند. راه‌یابی به راهکارها به شناخت عمیق قواعد پارادایم نیاز دارد. زیرا گلوگاه‌ها که رفع آن موضوع تنظیم راهکار است، زائیده قواعد هستند و بدون شناخت قواعد نمی‌توان آنها را مرتفع ساخت. گلوگاه ناشی از تعارض بین قواعد و قابلیت‌هاست. وقتی دستیابی به منافع نهفته در فرصت، عواملی را طلب کند که جزو قابلیت‌های درونی نیست، گلوگاه پدیدار می‌شود و این عوامل را قواعد پارادایم تعیین می‌کند. راهکارها



یا روش‌های رفع تعارض بین قواعد و قابلیت نیز در دو بخش قاعده‌روی (پذیرفتن قواعد حاکم و توسعه قابلیت‌ها) و قاعده‌شکنی (تغییر قواعد برای سازگاری با قابلیت‌ها یا همان تطبیق قواعد با قابلیت) قابل اجرا هستند. از این‌رو، در قاعده‌شکنی بر شناخت قواعد منشأ تعارض تأکید می‌شود. با شناخت قواعد مولد گلوگاه، حوزه انتخاب راهکار معین می‌شود. مثلاً اختلاف مبنایی غرب با اسلام به‌عنوان منشأ تعارض است که بارها از سوی مقام معظم رهبری مطرح و ذهن‌های کارگزاران و افکار عمومی بدان توجه داده شده است. در مفصل‌بندی گفتمانی بیانات مقام معظم رهبری در زمینه راهیابی راهبردی، منطبق‌سازی قواعد (تغییر قواعد) با قابلیت‌ها در مقابل انطباق قابلیت‌ها با قواعد جاری از ارجحیت برخوردار است. واژه‌هایی چون حرف نو جمهوری اسلامی، آرمان‌خواهی، وعده‌های الهی، اسلام ناب محمدی (ص)، عزت حکمت مصلحت، نصرت الهی، سکینه الهی، معنویت عقلانیت و عدالت، جامعه عادلانه معنوی پیشرفته و... دال‌هایی هستند که مدلولشان در ایجاد قواعد آرمانی مختص نظام اسلامی و به‌طریق‌اولی سازگار و منطبق (و آینده‌ساز) با قابلیت‌های درونی امت اسلامی است.

جدول ۶. گزیده بیانات مقام معظم رهبری در بعد راهیابی راهبردی

ردیف	نشانه‌ها (دال‌های اصلی)	دال‌های کلیدی با گره‌گاه مرزشکنی
۱	تحلیل کلان انقلاب ۱۳۸۷/۲/۱۴	راه‌حلی که بر اساس این مقدمات وجود دارد، این راه‌حل را شما باید پیدا کنید... اما آنچه من می‌توانم به‌عنوان راهنمایی و راهبرد کلی به شما عرض کنم، تلاش و مجاهدت جوانانه و پیگیر است.
۲	دیدار با دانشجویان ۱۳۹۲/۵/۶	عقیده من این است که اگر چنانچه نیروی جوانی، یعنی قدرت فکری و بدنی و اگر نشاط و روحیه و حالت تحرک و همچنین جسارت، یعنی خطاشکنی‌ها که در جوان‌ها به‌عنوان خصیصه وجود دارد، نباشد، ما به آرمان‌ها دست پیدا نخواهیم کرد...
۳	بیانات در دانشگاه افسری امام علی(ع) ۱۳۸۳/۱۰/۲	ما برای ملت خود اقتدار را نه برای تجاوزطلبی، رفاه را نه همراه با شکاف اجتماعی، پیشرفت علمی را نه با غفلت از آرمان‌های معنوی؛ بلکه رفاه را با عدالت، پیشرفت علمی را همراه با امنیت روانی و روحی و اقتدار را همراه با نگاه برادرانه به همه ملت‌های جهان طالبیم؛ اینها آرمان‌های جمهوری اسلامی است.
۴	در بازدید از دستاوردهای	بخش عمده قدرت در وجود انسان‌هایی است که می‌خواهند این قدرت را به کار بیندازند. وقتی مجموعه‌ای حقانیت دارد و برای

	نظامی سپاه ۱۳۸۲/۴/۲۹	حق و آرمان‌ها و ارزش‌های والا تلاش و مجاهدت می‌کند و آماده است برای این مجاهدت، وجود و امکانات و همه توان خود را به کار گیرد، قدرت واقعی آنجاست.
۵	دیدار با هیئت دولت ۱۳۶۸/۶/۱۸	جامعه مؤمن و انقلابی، تعارض دنیای زودگذر و سهل‌الوصول با آرمان‌های ماندگار و صعب‌الوصول را به نفع این دومین حل خواهد کرد. رسیدن به آرمان‌ها دشوار است؛ ولی ملت ایران ... ان‌شاءالله آرمان‌ها و معنویات اسلامی خود را به دست خواهد آورد.
۶	دیدار با مسئولان نظام ۱۳۸۷/۶/۱۹	مظهر واقعی و حقیقی صبر ما، صبر بر این اصول و این مبانی و این پایه‌هاست. باید از میدان در نروید... بر مبانی خودتان پافشاری کنید. مبانی شما، عبودیت خداست، خدمت به بندگان خداست، دشمنی با دشمنان خداست... نظام جمهوری اسلامی نظامی است بر این پایه‌ها؛ نظامی است عقلانی، نظامی است دانشی. عقلانیت باید بر تمام ارکان این نظام از بالا تا پایین حاکم باشد؛ اما عقلانیت به معنای تسلیم نیست؛ ... عقلانیت برای پیش رفتن و در جهت یافتن راه‌هایی برای هرچه موفق‌تر شدن در رسیدن به این آرمان‌هاست.

### نتیجه‌گیری

راهبرد تحول‌بخش در نتیجه نگرش هوشیارانه به جوهره راهبرد شکل می‌گیرد و راهبرد قدرت خود را از تمرکز منابع ارزشمند (محدود) بر روی مهم‌ترین فرصت (راهبردی) می‌ستاند و تعدد اهداف این کارکرد را خنثی خواهد کرد. تشکیل منظومه‌های فکری در رصد و پایش محیطی، ایجاد باور عمومی (گفتمان‌سازی) برای انتقال راهبردها، نقش‌آفرینی مدیران ارشد در تدوین راهبرد، عزم و پایداری، خطرپذیری، ابتکار و اقدام و انضباط، عوامل حفظ راهبرد به شمار می‌روند. دال‌های کلیدی استخراج‌شده از بیانات ارزشمند مقام معظم رهبری از طریق زنجیره هم‌ارزی به معنابخشی گفتمان راهبردی در اندیشه معظم‌له و مدل‌سازی از کنار هم قراردادن گره‌گاه‌ها یا همان نقاط کانونی منجر شد. بدون تردید نشانه‌ها و ابعاد متعدد و متنوعی پیرامون هر یک از دال‌های کلیدی به‌مثابه دال‌های اصلی و حتی دال‌های سیال وجود دارند، اما درک مدل راهبردی مقام معظم رهبری مستلزم تثبیت معانی فراهم‌آمده از دال‌های اصلی و نقاط کانونی در شبکه‌ای از روابط است. راهبرد در گفتمان معظم‌له در بعد دیدگاه‌سازی «منظومه فکری» را برای ارائه الگوی حل مسائل معرفی می‌کند. در بعد فرصت‌یابی «تولید و توسعه مرزهای دانش» را به منظور افزایش درک فرصت‌ها نیاز دائمی کشور معرفی می‌نماید. در

بعد تحلیل گلوگاه و عوامل حیاتی موفقیت، «استحکام ساخت درونی» را به‌مثابه شایستگی‌های کلیدی رفع موانع توصیه می‌کند. درنهایت در بعد راهیابی، به دلیل رویکرد آینده‌ساز، مؤلفه «قاعده‌شکنی و مرزشکنی» خلاقانه را دنبال می‌نماید. چنین مدلی از قابلیت هدایت و اداره نظام جمهوری اسلامی و بهره‌گیری کارآمد و مؤثر از همه منابع انسانی و مادی برای تمرکز بر اولویت‌های راهبردی برخوردار است. درک و عمل در چارچوب الگوی راهبردی موصوف، نوعی بصیرت و فهم را فراهم می‌کند تا در شرایط پیچیده اجتماعی، واقعیت‌های اجتماعی و قواعد آن به‌درستی شناخته شوند و ویژگی‌های جدید جامعه زودتر از دیگران کشف شوند. جهش‌های اجتماعی درک شده برای پاسخگویی به این شرایط راه‌کارهای بدیع خلق شوند. الگوی راهبردی تبیین شده معماری هنرمندانه راهبرد بر مبنای خلاقیت و فهم اجتماع است. آنچه راهبرد را اثربخش می‌کند روش و روش‌شناسی به کار گرفته‌شده نیست، بلکه بصیرت نسبت به عوامل اجتماعی است که می‌تواند راهبرد قوی بیافریند. لذا این الگوی راهبردی به‌مثابه پیشنهاد عملی و در جهت ایجاد شایستگی‌های محوری مدیران نظام اسلامی توصیه می‌شود. توجه و کاربست آن به ایجاد الگوهای ذهنی نو برای موقعیت‌های جدید، تفکر در موقعیت‌های آینده، تفکر بر مبنای نظام کلی و به هم مرتبط، توجه به آثار توأمان نیروهای محرک و اخلال‌کننده و توجه به تعامل وجوه مختلف کشور و روابط پویای آنها می‌انجامد. به نظر می‌رسد محور بنیادین و محرک اصلی پیشرفت و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب نوعی توان نرم‌افزاری یا به عبارتی شیوه‌های خاصی از تفکر جهت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است و اگر این توان نرم‌افزاری در جامعه نباشد یا تناسبی بین توان نرم‌افزاری و سخت‌افزاری آن جامعه وجود نداشته باشد، حصول موفقیت امری غیرممکن یا حداقل بسیار پرهزینه خواهد بود.

## منابع

- مقام معظم رهبری، مجموعه بیانات و سخنرانی‌ها. قابل دسترس در: [www.khamaneh.ir](http://www.khamaneh.ir).
- انسف، ایگور و ادوارد مک‌دانل (۱۳۷۵)، *استقرار مدیریت استراتژیک*، ترجمه عبدالله زندیه، تهران: سمت.
- چلبی، مسعود (۱۳۸۶)، *چارچوب مفهومی پیمایش ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان*، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۴)، *نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک*، تهران: تولید دانش.
- غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۷)، *استراتژی اثربخش*، چاپ پنجم، تهران: فرا.
- کوهن، تامس (۱۳۶۸)، *ساختار انقلاب‌های علمی*، ترجمه احمد آرام، تهران: سروش.
- کیانی، غلامرضا و وفا غفاریان (۱۳۷۹)، «استراتژی اثربخش»، *تدبیر*، شماره ۱۱۰.
- مارش، دیوید (۱۳۷۸)، *روش و نظریه در علوم سیاسی*، ترجمه امیرمحمد حاجی یوسفی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- میتزبرگ، هنری (۱۳۹۲)، *ردگیری استراتژی‌ها*، ترجمه علی بابایی و مهدی حق باعلی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ویتینگتون، ریچارد (۱۳۹۱)، *چیستی راهبرد (درآمدی بر الگوهای شکل‌گیری راهبرد)*، ترجمه بهمن حاجی‌پور، تهران: سمت.
- یورگنسن، ماریانه و لوئیز فیلیپس (۱۳۹۶)، *نظریه و روش در تحلیل گفتمان*، ترجمه هادی جلیلی، چاپ هفتم، تهران: نی.

- Chandler, A. D. (1962), "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise", *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, Vol.4, No.2: 125-137.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), "A behavioral theory of the firm", *Englewood Cliffs, NJ*, Vol.2: 169-187.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010), *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, Cengage Learning EMEA.
- Downey, Jim (2007), *Strategic Analysis Tools*, London: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin Professional Publishing.
- Treverton, G. F. & Ghez, J. J. (2012), *Making Strategic Analysis Matter*, RAND Corporation National Security Research Division.