

# اندیشه‌پریت

دوفصلنامه علمی - تخصصی مدیریت، سال دوم، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۸۷

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: دکتر مصباح‌الهدی باقری

سردبیر: دکتر غلامرضا گودرزی

دبیر تحریریه: مصطفی مؤمنی

## اعضای هیئت تحریریه

علی رضاییان..... استاد دانشگاه شهید بهشتی  
مهدی الوانی..... استاد دانشگاه علامه طباطبایی  
حسن میرزایی اهرنجانی..... دانشیار دانشگاه تهران  
عادل آذر..... دانشیار دانشگاه تربیت مدرس  
سیدرضا سیدجوادین..... دانشیار دانشگاه تهران  
محمد رضا طاهری..... دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز  
محمد اسماعیل فدایی نژاد..... دانشیار دانشگاه شهید بهشتی  
سید علی علوی..... استادیار دانشگاه الزهراء (س)  
غلامرضا گودرزی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)  
مصباح‌الهدی باقری..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)  
محمد طالبی..... استادیار دانشگاه امام صادق (ع)  
رضا راعی..... استادیار دانشگاه تهران  
علی دیواندری..... استادیار دانشگاه تهران

طرح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۶۸ صفحه

مقالات لزوماً بیان‌کننده دیدگاه دانشگاه نیست.

نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن: ۸۸۵۶۱۵۸۷

چاپ و توزیع: مرکز تحقیقات، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ شماره: ۸۸۵۷۵۰۲۵

صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir

## راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم، تقاضا می‌شود از ارسال مقالاتی که مطابق شیوه‌نامه نیست، خودداری فرمایند؛ صرفاً مقالاتی در نوبت ارزیابی قرار می‌گیرند که مطابق شیوه‌نامه تکاشته شده باشند.

- ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله در پایان نقل قول یا موضوع استفاده‌شده داخل پرانتز به شکل زیر آورده شود:
  - ۱- منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه؛ مثال: (آذر، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۸۳).
  - ۲- منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, p.71).- تکرار ارجاع یا اسناد مثل بار اول بیان شود و از کاربرد کلمات همان، پیشین و... (Ibid...) خودداری شود.  
- چنانچه از نویسندگانی در یک سال بیش از یک اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شوند.  
۲. تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها»، در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).  
۳. در پایان مقاله، فهرست‌الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) به صورت زیر ارائه شود (ابتدا منابع فارسی و عربی و سپس منابع لاتین):  
کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، جلد.  
مثال: داوینوت، تامس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو.  
Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill kogakusha.  
مقاله مندرج در مجلات: نام خانوادگی و نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه.  
مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام بخش»، فصل‌نامه کمال مدیریت، سال سوم، ش ۹.  
Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, vol. 111.  
مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایره‌المعارف‌ها: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ): «عنوان مقاله»، نام کتاب (ایتالیک)، نام ویراستار، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، شماره جلد.  
مثال: حاجی‌پور، بهمن (۱۳۸۷)، «رویکرد استراتژیک به توسعه ارزش آفرینی در موقوفات»، در مجموعه مقالات همایش وقف و تمدن اسلامی، تهران: انتشارات اسوه، جلد دوم.  
Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", in *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed), New York: Macmillan Publishing Company.  
۴. چکید حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و در بردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه)، به طور جداگانه ضمیمه مقاله شود و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت و پست الکترونیکی نویسنده قید گردد.  
۵. ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده کلیدواژه‌ها و عنوان نویسنده یا نویسندگان همراه مقاله ارسال شود.  
۶. مقاله در کاغذ A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میان سطرها، در محیط ورد ۲۰۰۳، متن مقاله با قلم BLotus13 (لاتین TimesNewRoman10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BLotus12 (لاتین TimesNewRoman10) حروفچینی شود.  
۷. عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.  
۸. سه نسخه از مقاله همراه با فایل الکترونیکی آن (بر روی سی‌دی) ارسال گردد.  
۹. حجم مقاله از ۳۰۰۰ کلمه کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه بیشتر نباشد.  
۱۰. مقاله ارسالی نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.  
۱۱. مقاله ارسالی نباید همزمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.  
۱۲. «ندیشه مدیریت»، در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.  
۱۳. مقاله ارسال‌شده، بازگردانده نمی‌شود.

کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله اندیشه مدیریت محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که در صدد انتشار مقاله منتشره خود در این مجله، در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ نمایند.

لطفاً میزان تحصیلات، رتبه و پایه علمی و دانشگاهی، محل کار دانشگاهی، شماره تلفن منزل یا محل کار، تلفن همراه، آدرس و پست الکترونیک خود را در کاغذی مجزا، همراه مقاله ارسال نمایید.

## فهرست مقالات

- تصویرپردازی از ویژگی‌های آینده موعود: به سوی الگوی قرآنی..... ۵  
حجت الاسلام دکتر ولی الله نقی پورفر / علیرضا افضلی
- تصویر پردازی از مدیران آینده: به سوی الگوی قرآنی..... ۴۱  
دکتر غلامرضا گودرزی / محمد مهدی ذوالفقارزاده
- ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران؛ مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی..... ۷۵  
دکتر حجت فرجی خورشیدی / سید مصطفی حدادی
- بررسی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی..... ۱۰۳  
دکتر عباسعلی حاج کریمی / دکتر غلامعلی طبرسا / فرج الله رحیمی
- طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور؛ مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)..... ۱۲۵  
دکتر مصباح الهدی باقری / جواد دل‌پسند
- برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)..... ۱۸۳  
دکتر بهمن حاجی‌پور / مرتضی سلطانی
- فن بازار ملی در ایران؛ چارچوب مفهومی و الزامات عملیاتی..... ۲۲۵  
دکتر سید حمید خداداد حسینی / روح الله سهرابی
- فرم اشتراک..... ۲۵۷
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی..... ۲۵۹



## تصویرپردازی از ویژگی‌های آینده موعود: به سوی الگوی قرآنی

حجت الاسلام دکتر ولی الله نقی پورفر\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۷

علیرضا افزلی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۰/۳

### چکیده

تصویرپردازی از آینده یکی از حوزه‌های مورد بحث در آینده‌نگری است. این حوزه با دو رویکرد القایی و بصیرت‌بخش انجام می‌گیرد. تصویرپردازی از آینده را نمی‌توان با رویکرد القایی انجام داد، چرا که از مشروعیت برخوردار نمی‌باشد و در سیر زمان محکوم به شکست است. بنابراین جهت ارائه تصویری عقلایی و منطقی از آینده باید آن را با رویکرد بصیرت‌بخش دنبال نمود. از این رو تنها زمینه قابل اعتنا، آینده‌نگری الهی است که منجر به تصویرپردازی بصیرت‌بخش می‌شود. ادیان و به ویژه دین اسلام و خصوصاً مذهب تشیع، سرشار از تصویرپردازی از آینده است. در قرآن کریم و روایات ائمه (ع) نکات برجسته‌ای در مورد آینده و خصوصیات آن آمده است. در این تحقیق بر آن هستیم تا تصویری روشن از آینده موعود، بر اساس آیات قرآن کریم و روایات ذیل آن‌ها ارائه دهیم. تصویری که بر اساس این تحقیق از آینده موعود ارائه شده، تصویری امید دهنده و روشن از آینده است، تصویری است که بر پیروزی حق بر باطل تأکید داشته و بر اساس گسترش عدل و فراگیر شدن آن ترسیم شده است.

### واژگان کلیدی

آینده‌نگری، تصویرپردازی، آینده موعود، وضعیت مطلوب، جامعه پس از ظهور

Naghipourfar @ isu.ac.ir

\* استادیار دانشگاه قم

A\_afzali313 @ yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

#### مقدمه

بشر از دیرباز به دنبال درک آینده و پیش‌بینی حوادث آن بوده است. شیفتگی به موضوع وقوف بر آینده (آینده‌دانی) در طول زندگانی بشر و در مکان‌ها و زمان‌های گوناگون و در همه تمدن‌ها از آغاز تاکنون، وجود داشته است. شاید بتوان گفت شوق آینده‌نگری، شعبه‌ای از خصیصه ذاتی «علم‌جویی» بشر است. مردم دوست دارند بدانند سرنوشت جهان در آینده چگونه رقم خواهد خورد؟ تاریخ بشری به کدام سمت حرکت می‌کند؟ انسان چه برنامه و تصمیمی برای آینده باید بگیرد؟ آیا دنیا به سمت پیشرفت و توسعه حرکت می‌کند یا تعالی و تکامل؟ در آینده دور یا نزدیک، زندگی بشری چگونه خواهد بود؟ آیا وعده‌های ادیان و مکاتب درباره آینده تحقق خواهد یافت؟

ادیان به واسطه آنکه دربرگیرنده یک سری از بایدها و نبایدها (ایدئولوژی‌ها) می‌باشند، دارای ماهیتی آینده‌نگرانه هستند. در میان ادیان، دین اسلام و به ویژه مذهب تشیع از این لحاظ برجسته بوده و برای توصیف آینده و تصویرپردازی از آن، از بهترین منابع برخوردار است که همانا آیات قرآن کریم و روایات اهل بیت (ع) می‌باشد. قرآن کریم به حس کنجکاوای انسان درباره آینده پاسخ داده و تصویری روشن از آینده در مقابل او قرار می‌دهد. در قرآن کریم آیاتی وجود دارد که به توصیف آینده بشر می‌پردازد. در کلام ائمه معصومین (ع) نیز روایات زیادی در رابطه با آینده جهان و خصوصیات آن وجود دارد. یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در روایات اهل بیت (ع) تأکید بیش از حد بر آن شده و روایات زیادی را به خود اختصاص داده، موضوع مهدویت است که آینده بشر را روشن می‌کند. با توجه به آنکه هم قرآن کریم و هم روایات اهل بیت (ع) از منبع زلال وحی سرچشمه می‌گیرند نه از ذهن بشری، می‌توان به آن در جهت دستیابی به تصویری روشن، درست و حتمی از آینده اتکا کرد.

این مقاله به دنبال آن است تا بر اساس آیات قرآن کریم، تصویری روشن از آینده موعود ارائه دهد. در ابتدا با توجه به موضوع، مختصری به بحث آینده‌نگری و تصویرپردازی اشاره نموده و در نهایت به ارائه تصویر آینده موعود بر اساس آیات قرآن کریم و روایات ذیل آن‌ها می‌پردازد.

### ۱. آینده‌نگری<sup>۱</sup>

باید توجه داشت که در حوزه علوم انسانی برای بسیاری از مفاهیم می‌توان به تعداد انسان‌ها تعریف ارائه نمود؛ زیرا هرکس بنا بر دانش، شناخت و بینش خود، از واژه‌ها تعریفی ارائه می‌دهد و حتی این تعدد تعاریف در بین صاحب نظران این علوم نیز وجود دارد. البته مادامی که اصول و مبانی مسلم این علوم نقض نشده و مفاهیم تغییر نیابند، ارائه تعریف متفاوت از سوی کارشناس و خبره آن حوزه پذیرفتنی است. حوزه آینده‌نگری نیز از این امر مستثنی نبوده و به تعبیری، حوزه‌ای از دانش است که هنوز نام خاص و مورد قبولی برای آن وضع نشده است.

در بسیاری از نوشتارها و گفتارهایی که پیرامون آینده‌نگری در دسترس است، تعریف خاص و مشخصی از این واژه داده نشده است، بلکه عمدتاً سعی بر این بوده که با ذکر مصادیق، اهداف، روش‌ها و اصول، موضوع تبیین شود.

در فرهنگ لغت وبستر، آینده‌نگری، به مطالعه دقیق و موشکافانه در مورد شرایط محتمل و یا مفروض آینده از طریق مقایسه شواهد و روندهای شناخته شده تعریف شده است. (گودرزی و ندری، ۱۳۸۲، صص ۲۳ و ۲۴)

اما اگر بخواهیم تعریف کامل‌تر و جامع‌تری از آینده‌نگری ارائه دهیم، باید به تعریفی که گروهی از محققین در این زمینه ارائه داده‌اند، اشاره کنیم:

«توانایی تصور آینده از طریق مطالعه، تحقیق و یا تصویرپردازی با بهره‌مندی از روش‌های علمی، آموزه‌های دینی و یا کشف و شهود غیرمادی». در این تعریف،

آینده‌نگری در دو بستر الهی و بشری متصور شده و مفهومی بسیار عام و در عین حال دقیق‌تری را شامل شده است. از سوی دیگر بر روش علمی به عنوان یکی از روش‌های آینده‌نگری تأکید شده است. (گودرزی و ندری، ۱۳۸۲، ص ۲۴)

#### ۱-۱. واژه شناسی

معمولاً در حوزه آینده‌نگری، واژه‌های متعددی به کار می‌رود که عدم رعایت مرزبندی بین آن‌ها، یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف مطالعات این حوزه است. لذا در اینجا نگاهی گذرا به مهم‌ترین واژگان حوزه آینده‌نگری جهت تبیین هر یک و ارائه مرزبندی بین آن‌ها خواهد شد.

واژگان مهمی که در حوزه آینده به کار می‌روند، عبارتند از: «آینده‌نگری، آینده‌پژوهی، پیش‌گویی، پیش‌بینی، تصویرپردازی و برنامه‌ریزی راهبردی». حال به تعریف هر یک از این واژگان پرداخته می‌شود: (گودرزی و ندری، ۱۳۸۲، صص ۱۶-۲۴)

#### ۱-۱-۱. پیش‌گویی<sup>۲</sup>

بیان وقوع حتمی رخداد‌های آتی است که عمدتاً فاقد مبنای علمی و مستند بر یک روش علمی مدون بوده و بیشتر بر اساس باور، خرافه و یا یافته‌های متافیزیکی است. در این تعریف، پیش‌گویی امری است غیرعلمی؛ به این معنا که با روش علمی نمی‌توان در مورد صحت و دقت پیش‌گویی نظر داد، زیرا روش تحصیل آن علمی نبوده که با روش علمی داوری گردد.

#### ۱-۱-۲. پیش‌بینی<sup>۳</sup>

حدسی علمی در خصوص ادامه روند آتی متغیرهای مشخص است که عمدتاً توأم با درصدی از خطا بوده و مبتنی بر روش‌های کمی و کیفی است. با توجه به اینکه واژه



پیش‌بینی کاربرد بسیار زیادی دارد و در اذهان عامه مردم نیز راحت‌تر از آینده‌نگری، معنای خود را می‌رساند، اکثر محققان و نویسندگان به جای آینده‌نگری، از این واژه استفاده نموده‌اند.

#### ۱-۱-۳. تصویرپردازی<sup>۴</sup>

ترسیم تصویری مطلوب و یا نامطلوب از آینده است که برمبنای درک و نگرش آینده‌نگر در بستری بشری و یا بر اساس سنن و علم الهی در بستر الهی صورت می‌گیرد.

#### ۱-۱-۴. برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۵</sup>

فرآیند تعیین مقاصد، خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان و نیز دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی در محیط رقابتی که مراحل زیر را در بر می‌گیرد: تعیین رسالت سازمان، اهداف، شناسایی عوامل محیطی، اتخاذ استراتژی مناسب، انجام زمان‌بندی، بودجه‌بندی، اجرا و دریافت بازخورد.

#### ۱-۱-۵. آینده‌پژوهی<sup>۶</sup>

فرآیند مطالعه و بررسی آینده محتمل از طریق روش‌های علمی متعارف و یا غیر متعارف است. منظور از روش‌های غیر متعارف، روش‌هایی است که آینده‌نگر با استفاده از آن‌ها و بر اساس یافته‌ها و تجارب شخصی خود به مطالعه و بررسی آینده می‌پردازد. در این فرآیند، مراحل مهمی طی می‌شوند که عبارتند از: شناخت تغییر، نقد و تحلیل آن، ترسیم آینده‌های مختلف و محتمل، ترسیم آینده مطلوب و در نهایت برنامه‌ریزی و برای نیل به آن. برای این واژه از معادل آینده‌شناسی و یا مطالعات آینده نیز استفاده کرده‌اند.

### ۱-۱-۶. آینده‌نگری<sup>۷</sup>

توانایی تصور آینده از طریق مطالعه، تحقیق و یا تصویرپردازی با بهره‌مندی از روش‌های علمی، آموزه‌های دینی و یا کشف و شهود غیرمادی است. در این تعریف، آینده‌نگری در دو بستر الهی و بشری متصور شده و مفهومی بسیار عام و در عین حال، دقیق‌تری را در بر می‌گیرد.

### ۲-۱. بررسی تفاوت بین واژگان

در مورد تشابه و تفاوت بین این واژگان، بیان نکات زیر ضروری است:

- تشابه تمامی این واژگان در بلندمدت بودن، توأم با پذیرش درصدی از خطا و عدم محدودیت روشی و یا فرضیات خاص در حیطه انجام است.
- تفاوت پیش‌گویی با سایر موارد در قطعیت است. در این حالت، آینده‌نگر ادعا می‌کند به طور قطع و بدون هیچ خطا و اشتباهی، آینده، تصویر شده است که او گفته است. حال آنکه در بقیه موارد، آینده‌نگر خطا و درصد اشتباه را می‌پذیرد.
- تفاوت آینده‌پژوهی با پیش‌گویی در عقلانیت است. منظور از عقلانیت، آن است که خروجی فرآیند آینده‌پژوهی با اصول عقلی و منطقی بشری قابل بررسی و داوری است، اما خروجی پیش‌گویی با اصول و یافته‌های عقلانی قابل تحلیل و تعمیم نیست.
- در پیش‌بینی، متغیرها عمدتاً کمی، عینی و شناخته شده‌اند، روابط ایستا است و آینده، مجرد و منفرد از تغییرات ناخواسته فرض می‌شود.
- در آینده‌نگری، آینده فعال و خلاق، در عین چندگانگی، نامشخص است؛ روابط، پویا و ساختارها در حال تکامل هستند. همین‌طور متغیرها کمی و کیفی بوده و حتی می‌توانند ذهنی و مستتر باشند.

- به جز واژه آینده‌نگری و تصویرپردازی، باقی واژه‌ها در بستر الهی کاربرد واقعی چندانی ندارند.
- در پیش‌گویی، فقط عامل انسانی نقش دارد، حال آنکه مهمترین نقش در سایر موارد بر عهده داده‌ها، باورها، تکنیک‌ها و نگرش‌های آینده‌نگر است. (گودرزی و ندری، ۱۳۸۲، صص ۲۴-۲۵)

## ۲. آینده‌نگری دینی (الهی)

در همه ادیان، به ویژه دین‌های الهی، آینده‌شناسی از جایگاه خاصی برخوردار می‌باشد. هر آیین و مذهبی، آینده‌های روشن برای پیروانش ترسیم نموده و بهره‌مندی از آن را به ایشان وعده داده است.

در آینده‌پژوهی دینی، اساس یافته‌ها درباره آینده، از اخبار آسمانی و یا پیش‌بینی‌های نسبتاً قطعی به دست می‌آید که از سیستم «علی - معلولی» حاکم در جهان نشأت می‌گیرد. ادیان الهی به انسان توصیه می‌کنند با درک و شناخت قوانین الهی حاکم در هستی، آینده را ترسیم کرده و خود را برای آن آماده سازند. علاوه بر آن، ادیان به انسان، یک زندگی ایدئولوژیک می‌دهند که خود ماهیتی آینده‌نگرانه دارد. به این معنا که ادیان به پیروانشان، طرز زندگی خاصی را توصیه می‌کنند که آنان را به صلاح دنیوی و سعادت اخروی می‌رساند. (کميجانی، ۱۳۸۴، صص ۶-۸)

بسیاری دین را منبع عظیم آینده‌نگری می‌دانند و قائل به این معنا هستند که چون ماهیت آینده‌نگری، حدسی در مورد آینده است، لذا هیچ‌کس نسبت به آن، محق‌تر و سزاوارتر از مبدع خلق یعنی پروردگار نیست. پس دین منبع اصلی آینده‌نگری محسوب شده است. اما در مقابل می‌توان گفت برخی چون آینده‌نگری را مملو از خطا و متهم به خرافه می‌دانند، لذا هرگونه ارتباط بین دین و آینده‌نگری را مردود دانسته و دامان دین را منزله از اوهام و خطا بر می‌شمرند. از دیگر سو، چون آینده‌نگری یعنی بدون تصمیم

و اراده قاطع حرف زدن، پس لاجرم بحث در مورد آینده با تردید همراه است، حال آنکه دین تردید بردار نیست. اما در حقیقت بین آینده‌نگری و دین کاملاً ارتباط برقرار است. (گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵)

قرآن کریم و کلام گهربار معصومین(ع)، مملو از آینده‌نگری‌هاست. قرآن آینده زمین را از آن مستضعفین می‌داند و بخشی از روایات موجود در منابع اسلامی، دارای شواهد روشنی از آینده‌نگری است.

اگر آینده‌نگری را مترادف غیب‌گویی بدانیم، در حق بسیاری از معجزات، کلام‌ها و روایات دینی(به معنای عام) جفا کرده‌ایم. زیرا هیچ‌کدام از مصادیق آن‌ها دارای ویژگی تعریف مطرح در بخش قبل از پیش‌گویی نیست. اگر آینده‌نگری را مترادف با پیش‌بینی بدانیم نیز راه به بی‌راهه برده‌ایم. زیرا دین به دنبال تحلیل و ترسیم داده‌های کمی نیست. اما اگر در آینده‌نگری به سوی روش تصویرپردازی تمایل داشته باشیم، در این صورت دین دارای تصویر پردازی‌های متعدد است. زیرا به عنوان مثال، آنچه در قرآن کریم در مورد سرنوشت ایران و روم، سرنوشت مؤمنان و مظلومان و... آمده، از جنس و نوع تصویرپردازی است. یعنی تصویر حقیقی آتی آن‌ها ذکر می‌شود نه یک واقعه و صفت عارضی. (گودرزی، ۱۳۸۴، صص ۱۲۵-۱۲۶)

بنابراین منابع قرآنی و سنت، در تبیین مبانی و شرایط و حتی شکل، شیوه‌ها و ساختار آینده جهان و تاریخ و وضعیت نظام سیاسی، سیاست و دولت جهانی، به کمک عقل و تجربه می‌آیند و به صورت یقینی، دانسته‌های عقل را تفسیر و تفصیل داده و شکل و ساختار سیاسی آینده را تبیین و روشن می‌سازند و از آن خبر می‌دهند. (کارگر، ۱۳۸۳، ص ۱۷)

در این راستا می‌توان گفت پیش‌بینی‌های دینی، به ویژه در اسلام، درست، یقینی و تحقق‌یافتنی است و نباید در درستی و حتمی بودن آن‌ها تردید کرد؛ زیرا معارف دینی مستند به وحی و الهامات الهی و گفتارهای پیامبر صادق(ص) و امامان معصوم(ع) است

و بسیاری از این پیش‌بینی‌ها درباره حوادث و پدیده‌های تاریخی، واقع شده است. پیش‌بینی حوادث آینده، اگر از منبع وحی و علم الهی و به درستی سرچشمه بگیرد، تحقق آن حتمی است و می‌توان با اطمینان خاطر آن را پذیرفت. پیش‌گویی‌هایی که در قرآن و سخنان معصومین(ع) آمده که تحقق آن در تاریخ مشاهده شده، از همین مقوله است و تردیدی در درستی آن وجود ندارد. (کارگر، ۱۳۸۳، صص ۲۹-۳۰)

### ۳. تصویرپردازی

تصویرپردازی از جمله مهم‌ترین روش‌های آینده‌نگری است. در این روش، آینده‌نگر با تکیه بر دانش و تحلیل خود، آینده را برای دیگران ترسیم می‌نماید. در واقع این روش، بسیار شبیه آینده‌سازی است؛ اما تفاوت اصلی میان آن‌ها در منظور، هدف و نتیجه کار آینده‌نگر است. در این روش، وی تصویر آینده را آن گونه که می‌پندارد و نه لزوماً آن طور که می‌خواهد، بیان می‌کند. (گودرزی، ۱۳۸۵، ص ۳۲) در روش آینده‌سازی، آینده‌نگر با استفاده از توان خود در تحلیل حوادث گذشته، خلق تصویری از آینده، تجارب علمی و یا اجرایی و... در دیگران نفوذ نموده و آینده را آن گونه که خود می‌خواهد برای دیگران ترسیم می‌نماید. در مواردی که قدرت نفوذ وی زیاد باشد، به قدری این آینده‌سازی در دیگران تأثیر می‌گذارد که آن‌ها دقیقاً آن سرنوشتی را برای خود ممکن می‌شمارند که آینده‌نگر برایشان گفته باشد. (گودرزی و ندری، ۱۳۸۲، ص ۵۴)

در حالی که پیش‌بینی دقیق آینده سیستم‌های اجتماعی، بسیار دشوار و بعید به نظر می‌رسد، در دهه‌ها و به ویژه در سال‌های اخیر تصاویری از آینده به جهانیان عرضه شد تا علایق گروه‌های متنوع و متعدد انسانی را در جوامع گوناگون تحت تأثیر قرار دهد. نقطه آرمانی وضع مطلوب برای سیاستمداران کشورهای پیشرو آن است که آینده کشور خود و محیط(سایر کشورهای مرتبط) را به گونه‌ای که خود می‌خواهند شکل دهند.

برای نمونه از این گونه تصاویر القایی، می‌توان به تصاویری که نوستر آداموس درباره آینده به جامعه بشری ارائه داده و یا تصاویر ارائه شده از سوی فرانسویس فوکویاما و تافلر و یا به نظریه برخورد تمدن‌های ساموئل هانتینگتون اشاره کرد.<sup>۸</sup>

جالب آنکه در همه این تصاویر، یا غرب پیروز میدان است یا مدیریت میدان را بر عهده دارد و درصدد تفوق استراتژیک بر جهان است و یا اینکه می‌خواهد تفوق فلسفه سیاسی خود را به رخ جهانیان بکشد.

### ۳-۱. رویکرد بصیرت‌بخش، بنیان مشروعیت تصویرپردازی از آینده

تصویرپردازی از آینده را می‌توان با دو رویکرد اتخاذ کرد: رویکرد القایی و رویکرد بصیرت‌بخش. اتخاذ رویکرد القایی به تنظیم استراتژی‌های ناپایدار می‌انجامد و در بلند مدت، اعتبار استراتژی ملی را خدشه‌دار می‌سازد؛ زیرا هر گونه اصرار به آینده‌سازی القایی (به جای آینده‌نگری صادقانه) در سیر زمان، محکوم به شکست خواهد بود؛ به ویژه با توجه به روند تدریجی افزایش بلوغ جامعه بشری که بر احتمال وقوف سریع‌تر بر سرشت القایی طرح‌های این چنین می‌افزاید. (پورعزت، ۱۳۸۳- الف، ص ۸)

در واقع آنچه که موجب اثربخشی و پایایی تصویرپردازی می‌شود، اجماع نظر اعضای جامعه درباره تصویر آینده و برانگیختگی عناصر اجتماعی و جزم عزم ملی برای عینیت بخشیدن به آن در وضعیت واقعی است. توجه به این نکته مهم است که ارائه هر طرح تصویرپردازی، نوعی اقدام در وضعیت آینده جوامع است. بدیهی است که هر گونه مداخله در زندگی حال و آینده مردم بدون اجازه، اقدامی نامشروع تلقی می‌شود. بنابراین مشروعیت تصویرپردازی در گرو بصیرت‌بخش بودن آن است، زیرا سرشت تصویرپردازی بصیرت‌بخش، مشارکت آگاهانه و مشتاقانه مردم است.

تصویرپردازی بصیرت‌بخش مستلزم سه اقدام مهم است: الف) وقوف بر ماهیت تصویرپردازی‌های القایی و خنثی‌سازی آن از طریق افشای اطلاعات و دانسته‌ها. ب)

تصویرپردازی از آینده با تأکید بر خواست عمومی مردم و منافع ملی و ارائه مدل عملی. ج) برانگیختن عزم ملی و تدوین استراتژی ملی برای عینیت بخشیدن به تصویر جایگزین. (پورعزت، ۱۳۸۳- الف، ص ۹)

اتخاذ این استراتژی با رویکرد بصیرت‌بخش، این قابلیت را ایجاد می‌کند که مردم زمان حال و آینده متشکل گردند و آگاهانه و مشتاقانه در قالب گروه‌های کار، فرا زمانی سازمان یابند. هر گروه را می‌توان مجموعه‌ای از انسان‌ها فرض کرد که در دوره‌های گسسته یا پیوسته‌ای از تاریخ، برای نیل به اهدافی که گاهی پیش از تولد آن‌ها تعیین شده‌اند و احتمالاً پس از مرگ آن‌ها تحقق می‌یابد، هماهنگ با یکدیگر تلاش می‌کنند. در کوتاه مدت، وقتی انسانی هوشیارانه و آگاهانه برای تحقق یک هدف تصمیم می‌گیرد و به یک گروه کار می‌پیوندد، می‌توان انتظار داشت که در یک روال منطقی، تلاش خود را برای نیل به اهداف گروه مبذول نماید. اما چگونه می‌توان انتظار داشت که فردی در چند سال بعد، به تحقیق یک هدف اجتماعی تعریف شده و تکامل یافته که نسل‌های پیشین او طراحی کرده‌اند، متعهد بماند؟ به ویژه هنگامی که انگیزه مالی نقش چندانی در برانگیختگی افراد به کار نداشته باشد. این نکته بسیار حایز اهمیت است، زیرا در حقیقت محور بحث، تداوم تصویرپردازی بصیرت‌بخش در طول سال‌های متمادی است. (پورعزت، ۱۳۸۲، صص ۳۹-۴۰)

### ۲-۳. شهر عدل موعود، مظهر عقلانیت و زیبایی: تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده

اگر تصویرپردازان بخواهند مختصات جهان آینده را به گونه‌ای ترسیم نمایند که شوق مستمر و پایدار مردم را به تحقق آن برانگیزانند، باید با تعهد به حقیقت، به دو مبنای مهم پای‌بند باشند: عقلانیت و زیبایی.

انسان‌ها رشد می‌کنند، فرهنگ‌ها تغییر می‌یابند و تمدن‌ها متحول می‌شوند؛ با این وجود، هرگز آنچه که آدمیان به طور منطقی دریافته‌اند، دگرگون نمی‌شود. انسان‌ها

هرگز نمی‌توانند باورهای قطعی عقلانی خود را از نظر دور دارند. در واقع برای نفوذ بر اندیشه آدمی، هیچ چیز موثرتر از منطق نیست.

همچنین است تمایل آدمی به ادراک زیبایی‌ها. شوق ادراک زیبایی‌ها، محرک مهمی است که در عالی‌ترین درجات انسانی، مشوق رفتار آدمیان است. در واقع اگر عقلانیت، جهت و مسیر حرکت صحیح را مشخص کند، شوق زیبایی شناسانه، نیرو و حرارت ضروری برای حرکت را فرا راه آدمی قرار می‌دهد. بنابراین پایان کار انسان در بهترین وضعیت قابل تصور، وضعیتی است که رفتارهای فردی و اجتماعی، دقیقاً منطبق بر اصالت عقل و کاملاً متناسب با حقیقت هنر باشد. از این رو، تصویرپردازان موعود وظیفه دارند سیر خود را در دو طریق منطبق بر عقل‌گرایی علمی و زیبایی‌شناسی هنری استمرار بخشند.

مختصات «شهر موعود» به گونه‌ای است که تمایلات زیبایی شناسانه آدمیان در ترسیم قواعد و مناسبات اجتماعی را به بهترین نحو پاسخ می‌دهد. رهبر این تمدن با مراتبی وصف ناپذیر از زیبایی در رفتار و سلوک فردی و اجتماعی شناسایی می‌شود و رفتار مردم نیز از این زیبایی تأثیر می‌پذیرد. (پورعزت، ۱۳۸۳- ج، صص ۲۳۸-۲۴۱)

شهر موعود، شهری است که با خواست عمومی مردم برپا می‌شود و امام مظهر نهایی و نماد تام و اسوه مردم به پا خاسته، برای تحقق آن است. از این رو مردم در این حکومت به ستون دین تشبیه می‌شوند. امام در مقصد راهی ایستاده است که مردم مشتاق طی طریق آنند. او حد اعلای زیبایی در رفتار و عقلانیت در آرا را نمایان می‌سازد؛ پس شهر عدل که با رهنمود او ساخته می‌شود، شهری است متکی بر آرای عامه مردم؛ آرای مردم بلوغ یافته و عاقل که احساسات خویش را دست‌مایه حرکت به سوی تحقق آن می‌سازند و در این سیر آگاهانه و هوشیارانه از او الگو می‌گیرند و او را اسوه می‌دانند. (پورعزت، ۱۳۸۳- ب، ص ۶۷)



بدین ترتیب، جامعه عدل شکل می‌گیرد. جامعه‌ای که به دلیل هم‌سویی با اهداف خلقت، به قابلیت بقا و پایداری دست می‌یابد، در اقتدا به امامی که حسن جمال عالمین است. (پورعزت، ۱۳۸۳- ج، ص ۲۴۱)

#### ۴. مروری بر تصویر آینده موعود

در این بخش آیاتی از قرآن که به نوعی به تصویر پردازی از آینده موعود پرداخته است، را با توجه به روایات ذیل آن‌ها مورد بررسی اجمالی قرار می‌گیرد.

#### ۴-۱. حکومت صالحان در زمین

اولین و مهم‌ترین سؤال در رابطه با ویژگی‌های آینده موعود، آن است که حکومت زمین در آینده به چه کسانی می‌رسد؟ از نظر آیات قرآن کریم و روایات ذیل آن‌ها، وارثان زمین در آینده موعود چه خصوصیتی دارند؟ حکومت آینده موعود چه ویژگی‌هایی دارد؟

#### ۴-۱-۱. جانشینی صالحین

با مراجعه به آیات قرآن کریم، با سه آیه مواجه می‌شویم که در آن‌ها به جانشینی و وراثت زمین در آینده موعود اشاره شده است. این سه آیه را مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف: «وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ لِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَ لِيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَ مَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ»

«خداوند به کسانی از شما که ایمان آورده و کارهای شایسته انجام داده‌اند وعده می‌دهد که قطعاً آنان را حکمران روی زمین خواهد کرد، همان گونه که به پیشینیان آن‌ها خلافت روی زمین را بخشید و دین و آیینی را که برای آنان پسندیده، پابرجا و ریشه‌دار خواهد ساخت و ترسشان را به امنیت و آرامش مبدل می‌کند، آن چنان که تنها

مرا می‌پرستند و چیزی را شریک من نخواهند ساخت و کسانی که پس از آن کافر شوند، آن‌ها فاسقانند.» (نور: ۵۵)

اولین نکته در مورد دو ویژگی مهم افرادی است که خداوند در این آیه وعده استخلاف را به آن‌ها داده است. با دقت در این آیه در می‌یابیم که خداوند وعده خود را به کسانی که اولاً ایمان دارند و ثانیاً عمل صالح انجام می‌دهند، داده است طبق این بیان و براساس این آیه وعده خداوند در مورد جانشینی زمین، فقط مخصوص کسانی است که ایمان و عمل صالح داشته باشند. اینکه چرا خداوند در این آیه از میان تمام خصوصیات و ویژگی‌های این افراد، تنها دو ویژگی ایمان و عمل صالح آن‌ها را بیان می‌کند، خود جای تأمل دارد. شاید بتوان این گونه گفت که در زمانی که جامعه موعود شکل می‌گیرد و زمین خالی از وجود شرک و ظلم و کفر می‌شود، مهمترین ویژگی که با آن دوران تناسب دارد، ویژگی ایمان و عمل صالح است. یعنی تنها مؤمنین صالح، جانشینان زمین در جامعه موعود هستند و در آن جامعه کفر و فسق و ظلم جایی ندارد.

همچنین از تأکید بر ویژگی بندگی خدا و صالح بودن، در این وعده بزرگ الهی می‌توان به شروط تحقق این وعده عظیم پی برد که احساس نیاز و طلب چنین نظامی و شوق راستین به آن و وسیله تحقق آن، بندگی خالصانه خداوند و تلبس به فرامین او می‌باشد که در آیه ۱۰۵ سوره انبیا نیز این معنا تأکید شده است. (نقی پورفر، ۱۳۷۷، ص ۲۱۴)

این جامعه طیب و طاهر با فضیلت و قداستی که دارد، هرگز تاکنون در دنیا منعقد نشده است و دنیا از روزی که پیامبر(ص) به رسالت مبعوث گشته تاکنون چنین جامعه‌ای به خود ندیده است. ناگزیر اگر مصداقی پیدا کند، در روزگار امام زمان(عج) خواهد بود، چون اخبار متواتری که از رسول خدا(ص) و اهل بیت(ع) در خصوصیات

آن جناب وارد شده است، از انعقاد چنین جامعه‌ای خبر می‌دهد، البته این در صورتی است که روی سخن در آیه را متوجه جامعه صالح بدانیم، نه تنها حضرت مهدی (عج) پس حق مطلب این است که آیه شریفه جز با جامعه‌ای که به وسیله ظهور مهدی (عج) به زودی منعقد می‌شود، قابل انطباق با هیچ جامعه دیگری نیست. (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، صص ۲۱۳-۲۱۷)

در مجمع البیان در ذیل آیه مذکور مرحوم طبرسی گفته است: «مفسرین در اینکه الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ چه کسانی‌اند، اختلاف کرده‌اند و از اهل بیت (ع) روایت شده که منظور مهدی از آل محمد (ص) است.» (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۷، ص ۱۵۲)

ب: «وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزَّبُورِ مِنْ بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ إِنَّ فِي هَذَا لَبَلَاغًا لِقَوْمٍ عَابِدِينَ»

«و همانا در زبور پس از تورات نوشتیم که زمین را بندگان شایسته ما به ارث خواهند برد. به راستی در این سخن برای خداپرستان پیام روشنی است.» (انبیاء: ۱۰۶-۱۰۵)

مقصود از ارض، زمین دنیا می‌باشد که خداوند آن را به ارث صالحین در می‌آورد. (ابوالفتوح رازی، ۱۴۰۸، ج ۱۳، ص ۲۸۸)

در مورد عبارت «عبادی الصالحون» با توجه به اضافه شدن بندگان به خدا، مسئله ایمان و توحید آن‌ها روشن می‌شود و با توجه به کلمه «صالحون» که معنی گسترده و وسیعی دارد، همه شایستگی‌ها به ذهن می‌آید، شایستگی از نظر عمل و تقوا و شایستگی از نظر علم و آگاهی، شایستگی از نظر قدرت و قوت و شایستگی از نظر تدبیر و نظم و درک اجتماعی. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۳، ص ۵۱۷)

با مراجعه به تفاسیر روایی از جمله تفسیر نورالثقلین و تفسیر البرهان به روایاتی در ذیل این آیات بر می‌خوریم که به توضیح این آیات و بیان مصادیق «عبادی الصالحون» کمک می‌کند.

این وعده نشان می‌دهد آنچه در حکومت داوود(ع) و سلیمان(ع) مطرح است، نمونه‌ای از حکومت جهانی واحد الهی است، در غیر اینصورت معنی ندارد خداوند به مردمی که شکوه و جلال حکومت داوودی و سلیمانی را تجربه می‌کنند، با تأکید و به عنوان مطلوبی بزرگ، حکومتی کم جلوه‌تر از حکومت داوود(ع) و سلیمان(ع) را در آینده وعده دهد.

همچنین اختصاص ذکر این وعده حکومت جهانی در «تورات» و «زبور» و «قرآن» از میان کتب آسمانی، ظاهراً به جهت تجربه حکومت مؤمنین بر بخشی از زمین می‌باشد که این تجربه هم نابوری صالحان را در رسیدن به حکومت از میان برده و هم شوق رسیدن به حکومت همه زمین را به واسطه چشیدن برکات حکومت اسلامی زمان خویش را در وجودشان قوت بخشیده است. (نقی پورفر، ۱۳۷۷، ص ۲۱۴)

ج: «وَأُتِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتَضَيْعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أُمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ»  
 «و می‌خواستیم بر کسانی که در زمین به زبونی کشیده شده‌اند، منت نهمیم و آن‌ها را پیشوایان [مردم] گردانیم و ایشان را وارثان زمین کنیم.» (قصص: ۵)

آیه فوق سخن از یک برنامه موضعی و خصوصی مربوط به گروه خاصی نمی‌گوید، بلکه بیانگر یک قانون کلی است برای همه اعصار و قرون و همه اقوام و جمعیت‌ها. این بشارتی است برای همه انسان‌های آزاده و خواهان حکومت عدل و داد و برچیده شدن بساط ظلم و جور.

نمونه‌ای از تحقق این مشیت الهی، حکومت بنی اسرائیل و زوال حکومت فرعونیان و نمونه کامل‌تر، حکومت پیامبر اسلام(ص) و یارانش بود. حکومت پابرهنه‌ها و تهی‌دستان با ایمان و مظلومان پاکدل که پیوسته از سوی فراعنه زمان خود مورد تحقیر و استهزاء بودند و تحت فشار ظلم و ستم قرار داشتند و بالاخره نمونه «گسترده‌تر» آن ظهور حکومت حق و عدالت در تمام کره زمین به دست مهدی(عج)

است. این آیه از جمله آیاتی است که به روشنی بشارت ظهور چنین حکومتی را می‌دهد، لذا در روایات داریم که اهل بیت(ع) در تفسیر این آیه اشاره به این ظهور بزرگ کرده‌اند. (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، صص ۱۷-۱۸)

در نهج البلاغه از امیرالمؤمنین(ع) چنین آمده است: «دنیا پس از چموشی و سرکشی، همچون شتری که از دادن شیر به دوشنده‌اش خودداری می‌کند و برای بچه‌اش نگه می‌دارد؛ به ما روی می‌آورد... سپس آیه فوق را تلاوت فرمود.» (نهج البلاغه، کلمات قصار، ش ۲۰۹)

در حدیث دیگر از همان امام بزرگوار(ع) است که در تفسیر آیه فرمود: «این گروه مستضعفین آل محمد(ص) هستند که خداوند مهدی آنها را بعد از زحمت و فشاری که بر آنان وارد می‌شود، برمی‌انگیزد و به آنها عزت می‌دهد و دشمنانشان را ذلیل و خوار می‌کند.» (عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۴، ص ۱۱۰)

#### ۴-۱-۲. برخی از ویژگی‌های صالحین

در این قسمت برخی از آیاتی که به نوعی به بیان ویژگی‌های صالحین و خصوصیات حاکمان آینده می‌پردازد، احصا کرده و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الف) بر پا داشتن نماز و ادای زکات و امر به معروف و نهی از منکر

»

«

«آنان کسانی هستند که اگر در زمین به آنها مکتب دهیم، نماز را بر پا داشته و زکات می‌دهند و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند.» (حج: ۴۱)

در روایات اهل بیت(ع) در ذیل آیه، این آیه به اهل بیت پیغمبر(ص) تفسیر شده است.

همچنین علی بن ابراهیم قمی در تفسیر خود از امام باقر(ع) روایتی نقل می‌کند که آن حضرت فرمود: «این آیه مخصوص آل محمد(ص) و مهدی(عج) و اصحابش می‌باشد که خداوند آن‌ها را مالک شرق و غرب زمین می‌گرداند و خداوند به واسطه آن حضرت و اصحابش دین را ظاهر می‌کند و بدعت‌ها و باطل را از بین می‌برد همان طور که سفیهان حق را از بین بردند، تا آنکه هیچ اثری از ظلم دیده نشود و امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند.» (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۳، ص ۸۹۳)

**ب) محب و محبوب خدایند**

»

«

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید! هر کس از شما، از آیین خود بازگردد، (به خدا زیانی نمی‌رساند خداوند جمعیتی را می‌آورد که آن‌ها را دوست دارد و آنان(نیز) او را دوست دارند، در برابر مؤمنان متواضع، و در برابر کافران سرسخت و نیرومندند آن‌ها در راه خدا جهاد می‌کنند و از سرزنش هیچ ملامتگری هراسی ندارند. این فضل خداست که به هر کس بخواهد و شایسته ببیند می‌دهد و فضل خدا وسیع و خداوند داناست.» (مائده: ۵۴)

در بعضی از روایات صادره از اهل بیت(ع) در تفسیر این آیه، مصداق آن به حضرت مهدی(عج) و یاران آن حضرت تأویل شده است. (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۲، ص ۳۱۵)

نعمانی در کتاب غیبت خود از سلیمان بن مارون العجلی روایت می‌کند که می‌گوید: از امام صادق(ع) شنیدم که آن حضرت فرمود: «به درستی که صاحب امر، اصحابش برایش محفوظ هستند. حتی اگر همه مردم از دنیا بروند، خداوند اصحاب او

را برایش می‌آورد و آن‌ها کسانی‌اند که خداوند درباره آن‌ها فرموده است: «... و همچنین درباره آن‌ها فرموده است:»

«...» (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۲،

ص ۳۱۵)

این آیه جامع تمام صفاتی است که صالحین دارند و نکاتی که در آیات دیگر درباره ویژگی‌های صالحین ذکر شده، در این آیه آمده است. برای روشن شدن این مطلب به توضیح علامه طباطبائی در ذیل این آیه اشاره می‌شود: «دوست داشتن این گروه خدا را، لازمه‌اش آن است که پروردگارش را بر هر چیز دیگری غیر خدا که مربوط به خودشان باشد، از قبیل مال و جاه و یا خویشاوند یا غیر آن مقدم بدانند، بنابراین قومی که وعده آمدنشان داده شده، احدی از دشمنان خدای سبحان را دوست نمی‌دارند و اگر قرار باشد فردی از افراد انسان را دوست بدانند اولیای خدا را به ملاک دوستی با خدا دوست می‌دارند. اما اینکه خدا آنان را دوست می‌دارد، لازمه‌اش این است که این طائفه از هر ظلمی و از هر پلیدی معنوی یعنی کفر و فسق مبرا باشند. حال یا به عصمت الهی و یا با مغفرت الهی و از راه توبه. دلیل بر اینکه دوستی خدا چنین لازمه‌ای دارد این است که آنچه گناه و ظلم هست، مبعوض خدای تعالی است و کسی که خدا او را دوست می‌دارد ممکن نیست که از ظلم و پلیدی‌های معنوی مبرا نباشد و گرنه خدا ظلم را دوست داشته و حال آنکه در آیات زیر فرموده که خدای سبحان کفر و ظلم و اسراف و افساد و تجاوز و استکبار و خیانت را دوست ندارد، مانند این آیات:

عمران: (۵۷)، (انعام: ۱۴۱)، (مائده: ۶۴)،  
(آل عمران: ۳۲)،

(بقره: ۱۹۰)، (نحل: ۲۳)

(انفال: ۵۸) و آیاتی دیگر از این قبیل. این آیات، آنچه ردائل انسانیت هست در این چند جمله جمع کرده است و اگر انسانی به خاطر اینکه خدای تعالی او را دوست دارد، این ردائل از او بر طرف شده باشد، قهراً چنین انسانی به فضائی متصف می‌شود

که مقابل آن رذائل است، چون ممکن نیست فردی از انسان متصف به هیچ‌یک از صفات فضیلت و رذیلت نباشد، مگر انسانی که هنوز متخلق به خلقی نشده و اما بعد از متخلق شدن، بالآخره یا به فضائل متخلق می‌شود و یا به رذائل. نتیجه می‌گیریم که این مؤمنین که خدا دوستشان دارد و آنان نیز خدا را دوست دارند، ایمانشان آمیخته با ظلم نیست، همانهایی هستند که خدای تعالی در باره آن‌ها فرموده:

(انعام: ۸۲)، پس چنین افرادی از ضلالت

ایمن‌اند، برای اینکه در این آیه فرموده: اینان راه را یافته‌اند و در آیه زیر می‌فرماید: خدا کسی را که گمراه کند، هدایت نمی‌کند: (نحل: ۳۷)، پس این

افراد از هر ضلالتی در امنیتی الهی و آسمانی قرار دارند و بر هدایت الهی به سوی صراط مستقیم او هستند و با ایمانشان که خدای تعالی آنان را در آن ایمان تصدیق فرموده، به چیز دیگری نیز هدایت شده‌اند و آن عبارت است از پیروی رسول(ص) و تسلیم تام در برابر آن جناب، پس چنین افرادی تسلیم رسول خدا(ص) نیز هستند، همان طور که تسلیم بی‌قید و شرط خدای سبحانند، زیرا خدای تعالی درباره مؤمنین واقعی فرموده:

(نساء: ۶۵).

در اینجاست که این معنا تمام می‌شود که این افراد از مصادیق آیه شریفه زیرند که می‌فرماید:

(آل عمران: ۳۱) و با این آیه

روشن می‌شود که بین پیروی رسول(ص) و محبت خدا ملازمه هست، هر کس که پیرو رسول خدا(ص) باشد، خدا او را دوست می‌دارد و معلوم است که خدای تعالی، بنده‌ای را دوست نمی‌دارد مگر وقتی که پیرو رسولش باشد و وقتی رسول را پیروی کردند، به هر صفت خوبی که خدا آن را دوست می‌دارد متصف می‌شوند، مانند تقوا، عدل، احسان، صبر، ثبات، توکل و توبه و خود را از پلیدی‌ها پاک نگهداشتن و امثال آن، مانند آیات زیر:

(بقره: ۱۹۵)،

(آل عمران: ۷۶)،



(آل عمران: ۱۴۶)،

(صف: ۴)، (آل عمران: ۱۵۹)،

(بقره: ۲۲۲) و آیاتی دیگر از این قبیل. اگر آیاتی را که آثار این اوصاف و فضائل را شرح می‌دهد، آمارگیری کنید به خصلت‌های ستوده بسیاری دست می‌یابید و متوجه می‌شوید که همه آن‌ها به این معنا برگشت می‌کند که صاحبان این خصلت‌ها همان افرادی هستند که قرآن کریم وارث زمینشان خوانده و دارندگان عاقبه الدارشان معرفی نموده، هم چنان که آیات مورد بحث نیز به این خصوصیات اشاره نموده و در یک کلامی جامع فرموده:

(طه: ۱۳۲). «(طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۵، صص ۶۳۴-

۶۲۳)

#### ۴-۱-۳. برخی از ویژگی‌های حکومت امام زمان (عج)

همان طور که بیان شد، با توجه به مطرح بودن وعده خداوند در مورد وراثت صالحین در زمان حکومت حضرت داوود و سلیمان، معلوم می‌شود حکومت موعود، حداقل با ویژگی‌های حکومت داوودی و سلیمانی در سراسر جهان به دست عباد صالح برقرار خواهد شد.

حال در اینجا به ویژگی‌های حکومت داوودی و سلیمانی در قرآن پرداخته می‌شود تا بینش و بصیرتی نسبت به حکومت صاحب العصر و الزمان (عج)، برایمان حاصل شود. قرآن کریم در سوره‌های انبیاء، نمل، سباء و ص به بیان این ویژگی‌ها پرداخته است که در مجموع از این قرار است:

### الف) داشتن علم و حکمت در امر قضاوت

» «به داوود(ع) حکمت و علم قضاوت بخشیدن به

خصوصیات بخشیدیم»(ص: ۲۰)

با توجه به اینکه «فصل الخطاب» به معنی عام قضاوت، اختصاص به حضرت داوود(ع) نداشته و هر پیامبری که با شریعت همراه است، دارای آن علم می‌باشد، معلوم می‌شود وجه خاصی از قضاوت است که همان «حکم به باطن» نام دارد که در روایت‌های متعددی از این ویژگی قضاوت حضرت سخن رفته است و این ویژگی در روایات، برای امام زمان(عج) نیز مطرح شده است.

▪ «ای ابا عبیده! هرگاه قائم آل محمد(ص) قیام کند، به مانند قضاوت داوود(ع)

و سلیمان(ع) حکم خواهد نمود که از بینه و شاهدی سؤال نخواهد

کرد».(عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۴، ص ۴۵۲)

▪ «دنیا به پایان نمی‌رسد تا آنکه مردی از فرزندان من، ظهور خواهد کرد که

مانند قضاوت آل داوود حکم خواهد نمود در حالی که شاهدی را درخواست

نخواهد کرد و حق هر کس را عطا خواهد نمود».(عروسی حویزی، ۱۴۱۵،

ج ۴، ص ۴۵۲)

### ب) علم به زبان حیوانات

» «سلیمان(ع) گفت: ای

مردم! نطق پرند را تعلیم یافتیم و از هر چیزی به ما داده شده است».(نمل: ۱۶)

«منطق الطیر» به قرینه شنیدن و فهم نطق مورچه، در آیات بعد، نطق حیوانات را

نیز افاده می‌کند و اختصاصی به نطق پرند ندارد.

در حدیث این ویژگی از خصائص اهل بیت(ع) معرفی شده است: «امیرمؤمنان(ع)

به ابن عباس فرمود: خداوند نطق پرند را به ما تعلیم فرموده است همان گونه که به

سلیمان نبی تعلیم نمود و همچنین نطق هر جنبنده‌ای در خشکی و دریا را.» (عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۴، ص ۸۱)

#### ج) تسبیح و همراهی کوه و دشت و حیوانات در مناجات

» ...

«و بنده ما داوود را یاد کن... به راستی ما کوه‌ها را با او مسخر گردانیدیم در حالی که در شامگاه و هنگام طلوع با او تسبیح می‌نمودند همین گونه پرندگان به حالت اجتماع (با او هم‌نوا می‌شدند) همه به خاطر او رجوع می‌کردند.» (ص: ۱۷-۱۹)

همراهی نیز اختصاص به پرندگان ندارد و حیوانات دیگر را نیز در بر می‌گیرد البته امر هم‌نوایی موجودات با مقام امامت نیز در روایات فراوانی وارد شده است. (عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۴، ص ۳۱۵)

#### د) تسخیر باد و باران

«و برای سلیمان باد را در حالت طوفانی، مسخر گردانیدیم که به امر او جریان داشت.» (انبیاء: ۸۱)

» «پس ما باد را برای او مسخر نمودیم که به امر سلیمان به راحتی جریان داشت به هر جایی که اعزام می‌نمود.» (ص: ۳۶)

#### ه) به خدمت گرفتن جنیان و شیاطین و حیوانات

«و برای سلیمان (ع) لشکریانش از جن و انس و پرنده، مجتمع شدند پس در قالبی نظام یافته (برای حرکت به مقصدی) قرار گرفتند.» (نمل: ۱۷)

» «...»؛ «و از جن کسانی در برابرش به اذن  
پروردگارشان کارهایی انجام می دادند». (سبا: ۱۲)

» «و شیاطین هر بنا و  
غواصی از آنها را مسخر او کردیم و گروه دیگری (از شیاطین) را در غل و  
زنجیر (تحت سلطه او) قرار دادیم». (ص: ۳۷-۳۸)

» «و  
گروهی از شیاطین (را نیز مسخر او قرار دادیم، که در دریا) برایش غواصی می کردند و  
کارهایی غیر از این (نیز) برای او انجام می دادند و ما آنها را (از سرکشی) حفظ  
کردیم». (انبیاء: ۸۲)

به خدمت گرفتن عناصر متمرّد از جن، نشانگر استفاده از نیروهای انسانی و جنی  
در حد بهینه و مطلوبی می باشد تا آنجا که هیچ فرد مفیدی در نظام سلیمانی بیکار  
نمی ماند، ولو از اشرار و متمرّدان باشد!

#### و) در اختیار گرفتن ذخائر دریایی و معدنی طبیعت

» ...

» «و برای او چشمه مس (روی یا فلزات) را همچون جوی روان ساختیم...  
جریان برای او آنچه می طلبد از معبدها، تمثالها، ظروف بزرگ غذا همچون حوضها و  
دیگهای عظیم ثابت می ساختند». (سبا: ۱۲-۱۳)

» «و آهن را برای داوود (ع) (به اعجاز) نرم کردیم». (سبا: ۱۰)

اینها دورنمایی است از حکومت جهانی اسلام در آخرالزمان که نمونه هایش در  
سیره حضرت داوود (ع) و سلیمان (ع) برای مسلمانان ترسیم شده است. (نقی پورفر،  
۱۳۷۶، صص ۲۸۷-۲۹۰)

#### ۴-۲. اسلام به عنوان آئین واحد

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک جامعه، نوع مکتب و ایدئولوژی‌ای است که اعضای آن جامعه تابع آن مکتب و جهان‌بینی هستند. انسان بدون مکتب و آئین نمی‌تواند زندگی کند، لاجرم باید آئین و روشی را برای زندگی انتخاب نماید.

قرآن کریم دین غالب را در آینده موعود دین اسلام می‌داند و می‌گوید در آینده موعود هیچ چیزی جز خدا عبادت نمی‌شود. در آیات زیر به این بحث پرداخته شده است:

الف: «وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ... وَ لَيَمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ» (نور: ۵۵)

خداوند در این آیه وعده فرموده دینی را که برای آن‌ها پسندیده است، در زمین گسترش دهد و آن را تثبیت گرداند که همانا دین اسلام است. استقرار دیانت اسلام در زمین به معنی جاری شدن فرهنگ اسلامی خالص و تحقق عملی آن در جوامع بشری است آن گونه که خداوند رضایت دارد. با توجه به آیه «اکمال دین» رضایت خدا به دین اسلام در گرو استقرار رهبر منصوب الهی در جامعه بشری می‌باشد که در ادامه همین آیه در سوره نور بر ادای حق خدا و مردم و اطاعت از فرامین رسول خدا (ص) تأکید می‌کند، شاید که وعده الهی تسریع گردد.

ب: «هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَ لَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ»  
«او کسی است که رسول خود را با هدایت و دین حق فرستاد تا آن را بر هر دینی که هست، پیروز گرداند، هر چند مشرکان خوش نداشتند.» (توبه: ۳۳)

قرآن کریم، از غلبه اسلام بر تمام ادیان خبر می‌دهد. این وعده‌ای صریح و قاطع است.

طبق روایات مختلفی که در منابع اسلامی وارد شده، تکامل این برنامه هنگامی خواهد بود که مهدی (عج) ظهور کند و به برنامه جهانی شدن اسلام تحقق بخشد. مرحوم طبرسی در مجمع البیان از امام باقر (ع) در تفسیر این آیه چنین نقل می‌کند: «وعده‌ای که در این آیه است به هنگام ظهور مهدی از آل محمد (ص) صورت می‌پذیرد، در آن روز هیچ کس در روی زمین نخواهد بود مگر اینکه اقرار به حقانیت محمد (ص) می‌کند.» (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۵، ص ۳۸)

ج: «و قَاتِلُوهُمْ حَتَّى لَا تَكُونَ فِتْنَةٌ وَ يَكُونَ الدِّينُ كُلُّهُ لِلَّهِ»

«با آن‌ها بجنگید تا دیگر فتنه‌ای نباشد و دین فقط از آن خدا گردد.» (انفال: ۳۹)  
در تفسیرهای اهل سنت مانند تفسیر آلوسی (تفسیر روح البیان) و تفاسیر مختلف شیعه روایتی از امام صادق (ع) آمده که در ذیل این آیه چنین فرمود:  
«تأویل و تفسیر نهایی این آیه هنوز فرا نرسیده است و هنگامی که قائم ما قیام کند کسانی که زمان او را درک کنند، تأویل این آیه را خواهند دید. به خدا قسم که در آن موقع دین محمد (ص) به تمام نقاط که شب پوشش آرام‌بخش خود را بر آن می‌افکنند، خواهد رسید تا در سراسر روی زمین مشرک و بت پرستی باقی نماند.» (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۲، ص ۶۸۶؛ عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۲، ص ۱۵۴)

با توجه به این روایت، امام صادق (ع) مصداق تام تحقق آیه را زمان ظهور امام عصر (عج) می‌داند. روایات دیگری هم در ذیل این آیه وجود دارد که از گسترش اسلام و توحید در تمام عالم و همگانی شدن دین اسلام خبر می‌دهد.

د: «وَلَهُ اسْمٌ مِّنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ طَوْعًا وَ كَرْهًا وَ إِلَيْهِ يُرْجَعُونَ»

«هر که در آسمان‌ها و زمین است، خواه ناخواه فرمان‌بردار اوست و همه به سوی او بازگردانده می‌شوند.» (آل عمران: ۸۳)

در کتاب تفسیر البرهان، روایتی از امام صادق(ع) در ذیل این آیه ذکر شده است که حضرت این آیه را به زمان ظهور حضرت صاحب الامر(عج) تأویل کرده‌اند: «هنگامی که حضرت قائم(عج) قیام کند هیچ زمینی باقی نمی‌ماند مگر اینکه اهل آن زمین به وحدانیت خدا و نبوت پیامبر(ص) شهادت می‌دهند.» (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۱، ص ۶۵۰)

در روایات دیگر که در ذیل این آیه از ائمه(ع) صادر شده است، نیز این چنین آیه را تأویل کرده‌اند و خبر از همگانی شدن اسلام و مسلمان شدن اهل کتاب در زمان حکومت حضرت مهدی(عج) داده‌اند. (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۱، ص ۶۵۰)

#### ۳-۴. برپایی عدل و گسترش آن

«

«بدانید که خدا زمین را پس از مرگش زنده می‌گرداند. به تحقیق ما آیات [خود] را برای شما آشکار گردانیم، باشد که بیندیشید.» (حدید: ۱۷)

در مصادیق احیاء زمین بعد از مردن آن، در روایات ذیل این آیه از اهل بیت(ع) نکات جالبی ذکر شده است. در زیر به عنوان نمونه به چند روایت اشاره می‌شود:

- در کتاب کافی از امام موسی بن جعفر(ع) نقل شده است که حضرت در تفسیر این آیه فرمودند: «احیاء زمین در این آیه به وسیله قطرات باران نیست، بلکه خداوند عزوجل مردانی را برمی‌انگیزد و آن‌ها عدل را احیاء می‌کنند و زمین به زنده شدن عدل زنده می‌شود و اقامه حدود در زمین نفعش بیشتر از باریدن باران در چهل صبح است.» (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۵، ص ۲۸۹؛ عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۴، ص ۱۷۳)

در این روایت به طور واضح مشخص است که حضرت، منظور آیه را به احیاء و زنده کردن عدل در زمین تفسیر کرده‌اند نه احیاء زمین به باریدن باران. یعنی همان‌طور که باران باعث زنده شدن زمین می‌شود، احیاء عدل و اقامه حدود نیز باعث احیاء زمین

می‌گردد و چه بسا احیاء عدل بسیار مهم‌تر از باریدن باران باشد که حضرت تعبیر به چهل روز باریدن آن کردند.

- در کتاب روضه کافی، محمد بن یعقوب کلینی با اسناد خود از محمد حلبی نقل می‌کند که از امام صادق(ع) درباره تفسیر آیه سؤال کردم. آن حضرت فرمودند: «منظور از احیاء زمین، عدل است بعد از جور». (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۵، ص ۲۸۹؛ عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۵، ص ۲۴۲)

در این روایت، امام صادق(ع) احیاء زمین را به عدل و موت آن را به جور و ظلم تفسیر کرده‌اند یعنی بعد از آنکه زمین را جور و ظلم فرا گرفت، خداوند آن را به عدل زنده می‌کند.

از جمع‌بندی این روایات مشخص می‌شود که احیاء زمین که در این آیه ذکر شده است، از نوع احیاء زمین به وسیله آب که در آیات مشابه ذکر شده نیست، بلکه از سنخ دیگری است که بسیار مهم‌تر از نوع اول است. ائمه(ع) احیاء زمین در این آیه را به برپایی و اقامه عدل در جامعه تفسیر کرده‌اند؛ چه آنکه جامعه بی عدل و پر از ظلم و جور، به مانند زمین مرده‌ای است که حیات در آن وجود ندارد.

در روایتی از امام صادق(ع) نقل شده است فرمود: «آگاه باشید به خدا قسم، مهدی(عج) عدالت را همچنان که سرما و گرما وارد خانه می‌شود، وارد خانه‌های مردمان می‌کند و دادگری او همه جا را می‌گیرد.» (مجلسی، ج ۵۲، ص ۳۶۲؛ حکیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۴)

۴-۴. گسترش امنیت

...

»

...«نور: ۵۵»





درازا کشد. با توجه به مقاصد عالیه معنوی محقق در حکومت موعود، معلوم می‌شود: اولاً ما هنوز فاصله زیادی با آن داریم و ثانیاً این حکومت با این اهداف حیرت‌انگیز، بدون رهبری معصوم(ع) محقق نخواهد شد. رهبری که خود از شرک و نفاق بری بوده، به کمال ارزش‌های الهی متصف باشد تا بتواند آن را در جامعه بشری عینی سازد.

#### ۴-۵. نابودی دولت باطل و پیروزی حق

» «بگو حق آمد و باطل نابود شد.»

بی‌شک باطل نابود شدنی است.»(اسراء: ۸۱)

در مورد تفسیر و تأویل این آیه، روایاتی وجود دارد که این آیه را به قیام امام مهدی(عج) تفسیر کرده است. در کتاب کافی از امام باقر(ع) در تفسیر این آیه نقل شده است که حضرت فرمود: «هنگامی که امام قائم(عج) قیام کند، دولت باطل برچیده می‌شود.»(بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۳، ص ۵۷۶؛ عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۳، ص ۲۱۲)

در روایت دیگری از حکیمه خاتون، عمه امام حسن عسگری(ع) نقل شده است که وقتی امام زمان(عج) متولد شدند، بر بازوی راست مبارک آن حضرت این آیه نوشته شده بود » «(عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۳،

ص ۲۱۳)

#### ۴-۶. نابودی شیطان

» «گفت

ای پروردگار من! پس تا روزی که [مردم] برانگیخته می‌شوند مهلتم ده، گفت: تو از مهلت یافتگانی، تا روز وقت معین.»(حجر: ۳۶-۳۸)

در این آیات، شیطان از خداوند تبارک و تعالی می‌خواهد که او را تا زمان قیامت مهلت دهد(انظار به معنی مهلت دادن است). خداوند تبارک و تعالی هم با خواسته او

موافقت می‌کند و می‌فرماید تو از مهلت داده شدگانی؛ منتها نه تا روز قیامت بلکه تا روز و وقت معلوم و مشخص. در اینکه منظور از روز معلوم چه روزی است، مفسرین اختلاف دارند.

در تفسیر عیاشی از وهب جمیع و در تفسیر البرهان از شرف الدین نجفی با حذف سند از وهب نقل کرده که گفت از امام صادق(ع) درباره ابلیس پرسش نمودم و اینکه منظور از «یوم وقت معلوم» در آیه چیست؟ فرمود: «ای وهب! آیا گمان کرده‌ای همان روز بعث است که مردم در آن زنده می‌شوند؟ نه، بلکه خدای عزوجل او را مهلت داد تا روزی که قائم ما ظهور کند که در آن روز موی ناصیه ابلیس را گرفته، گردنش را می‌زند. روز وقت معلوم آن روز است». (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۳، ص ۳۶۶)

در روایات زیادی از ائمه(ع) نقل شده است که «یوم وقت معلوم» همان روز ظهور حضرت مهدی(عج) است. به عنوان نمونه به یک روایت دیگر در این زمینه اشاره می‌شود:

در کتاب معانی الاخبار، شیخ صدوق با سند خود از عبدالعظیم بن عبدالله حسنی نقل می‌کند که گفت شنیدم امام حسن عسکری(ع) می‌فرمایند: «معنای رجیم آن است که شیطان به واسطه لعن از درگاه الهی رانده شده و از هر خیری طرد شده است. هیچ مؤمنی او را یاد نمی‌کند مگر اینکه او را لعن می‌کند و به درستی که در علم خداوند وجود دارد زمانی که حضرت مهدی(عج) ظهور فرماید، هیچ مؤمنی باقی نمی‌ماند مگر اینکه شیطان را با سنگ می‌راند همان طور که قبل از آن با لعن رانده شده بود». (عروسی حویزی، ۱۴۱۵، ج ۳، ص ۱۳)

بنابراین با توجه به روایاتی که گفته شد، منظور از «وقت معلوم» روز ظهور امام زمان(عج) است که وقتی آن حضرت تشریف فرما شوند، شیطان به قتل می‌رسد. البته در مورد کیفیت قتل او و قتل اعوان و انصار او در روایات، مطالب مختلفی آمده که از بحث ما خارج است. منتها نکته مهم آن است که نابودی شیطان زمانی تحقق می‌یابد که

جامعه انسانی از گناه و شر رهایی یافته، به خیر و صلاح می‌رسد، به گونه‌ای که در روی زمین جز خدا کسی پرستش نمی‌شود و بساط کفر و فسق برچیده می‌گردد. زندگی نیکو گشته و مرض‌های درونی و وساوس قلبی از میان می‌رود.

### نتیجه‌گیری

تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده مستلزم سه اقدام مهم زیر است:

الف) وقوف بر ماهیت تصویرپردازی‌های القایی و خنثی‌سازی آن‌ها از طریق افشای اطلاعات و دانسته‌ها.

ب) تصویرپردازی از آینده با تأکید بر خواست عمومی مردم و منافع ملی و ارائه مدل عملی.

ج) برانگیختن عزم ملی و تدوین استراتژی ملی برای عینیت بخشیدن به تصویر جایگزین.

در این تحقیق سعی شد تا با ارائه تصویری قرآنی، گام دوم طبق رویکرد بصیرت‌بخش برداشته شود. تصویری که بر اساس آیات قرآن کریم از آینده موعود به دست آمد، تصویری امیددهنده و روشن از آینده است. تصویری است که بر پیروزی حق بر باطل تأکید دارد و بر اساس گسترش عدل و فراگیر شدن آن ترسیم شده است. این تصویر بر گسترش امنیت و آرامش و رضایت مؤمنین که اهل آن جامعه هستند اشاره دارد.

حکومت این جامعه، حکومتی است مبتنی بر ارزش‌های دینی و اصول اسلامی. حاکمان به عنوان قوه مجریه حکومت، صالحین هستند و اینانند که زمین را به ارث برده و آینده موعود را از آن خود می‌کنند. قوانین اسلام به عنوان قوه مقننه حکومت نقش ایفا می‌کند. این حکومت نمونه‌ای از حکومت داوودی و سلیمانی (ع) است که در قرآن به گوشه‌هایی از آن اشاره شده، البته بسیار کامل‌تر و فراگیرتر از آن.

اما در گام سوم که مهم‌ترین مرحله از رویکرد تصویرپردازی بصیرت‌بخش است، عمل برطبق این تصویر و حرکت به سمت ایجاد شرایط تحقق آن است. به عبارت دیگر، برانگیختن عزم ملی و تدوین استراتژی ملی و سیاست‌گذاری‌های صحیح بر اساس این تصویر باید صورت گیرد.

ارائه تصویر درست و صحیح از آینده باعث ایجاد انگیزه و شوق در افراد برای حرکت رو به جلو می‌شود، منتها از این انگیزه ایجاد شده باید نهایت استفاده را کرد. به عبارت دیگر، باید درست برنامه‌ریزی کرد و از شوق موجود در افراد برای حرکت در جهت تحقق تصویر آینده موعود استفاده بهینه داشت. حال چگونه می‌توانیم درست برنامه‌ریزی کنیم و یا بهترین استراتژی برای رسیدن به آینده موعود و تحقق آن چیست؟ وظیفه ما در مقابل این تصویر از آینده چیست؟ چه حالت و شرایطی را باید در دوران غیبت که در آن به سر می‌بریم، ایجاد کنیم که بهترین شرایط و حالات باشد؟ برای دستیابی به پاسخ این سؤالات، لازم است پژوهش‌های دیگری در این زمینه صورت گیرد.

#### یادداشت‌ها

- 1- Futurology
- 2- Prediction
- 3- Forecast
- 4- Prospective
- 5- Strategic planning
- 6- Future Study
- 7- Futurology

۸- جهت مطالعه در این زمینه ر. ک: پورعزت، ۱۳۸۲.

#### کتابنامه

قرآن کریم.

نهج البلاغه (ترجمه فیض الاسلام).

ابن منظور الافریق المصری (۱۴۲۶ ه.ق)، لسان العرب، مؤسسه الأعلمی للمطبوعات.

ابوالفتوح رازی، حسین بن علی (۱۴۰۸ ه.ق)، *روض الجنان و روح الجنان فی تفسیر القرآن*، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی.  
بحرانی، سید هاشم (۱۳۷۴)، *سیمای حضرت مهدی (عج) در قرآن*، ترجمه سید مهدی حائزی قزوینی، آفاق.

بحرانی، سید هاشم (۱۴۱۶)، *البرهان فی تفسیر القرآن*، بنیاد بعثت.  
پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲)، «تصویرپردازی از آینده: استراتژی اقدام در سیستم‌های اجتماعی»، *سخن سمت*، شماره ۱، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

همو (۱۳۸۳- الف)، «تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده موعود: استراتژی فوق فعال انتظار شهر عدل در ایران»، *کمال مدیریت* (ویژه‌نامه مدیریت دولت و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران)، شماره ۸ و ۹.

همو (۱۳۸۳- ب)، «تصویرپردازی از شهر عدل امام مهدی (عج): تجلیگاه تمام خرد و کمال هنر انسانی»، مرکز تخصصی مهدویت، *مجله انتظار موعود*، شماره ۱۳.  
همو (۱۳۸۳- ج)، «تصویرپردازی از آینده: استراتژی برای وحدت‌آفرینی بر مدار شهر عدل»، *مجموعه مقالات هفدهمین کنفرانس بین‌المللی وحدت اسلامی*.

تافلر، الوین (۱۳۶۳)، *موج سوم*، ترجمه شهین‌دخت خوارزمی، تهران: نشر مترجم.  
تقوی گیلانی، مهرداد و غفرانی، محمد باقر (۱۳۷۹)، *مطالعات و روش‌های آینده‌شناسی*، رهیافت، ش ۲۲.

حکیمی، محمد (۱۳۷۴)، *عصر زندگی و چگونگی آینده انسان و اسلام*، پژوهشی در انقلاب جهانی مهدی (عج)، قم: بوستان کتاب.

حکیمی، محمدرضا (۱۳۷۹)، *خورشید مغرب*، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.  
ذوالفقارزاده، محمد مهدی (۱۳۸۵)، *تصویرپردازی از مدیران آینده: به سوی الگوی قرآنی*، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

طباطبایی، سید محمد حسین (۱۳۷۴)، *ترجمه تفسیر المیزان*، (دوره ۲۰ جلدی)، ترجمه موسوی همدانی، قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه.

- طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۶۰)، ترجمه مجمع البیان فی تفسیر القرآن، مترجمان، فراهانی. عروسی حویزی، عبد علی بن جمعه (۱۴۱۵ ه.ق.)، تفسیر نور الثقلین، اسماعیلیان. کارگر، رحیم (۱۳۸۳)، آینده جهان (دولت و سیاست در اندیشه مهدویت)، تهران: بنیاد فرهنگی حضرت مهدی موعود (عج).
- کمیحانی، داوود (۱۳۸۴)، بررسی مبانی آینده‌پژوهی دینی و غیردینی، تهران: طرح پژوهشی، بی‌نا.
- کورانی، علی و همکاران (۱۴۱۱ ه.ق.)، معجم احادیث المهدی (عج)، (دوره ۵ جلدی)، مؤسسه المعارف الاسلامیه.
- گودرزی، غلامرضا (۱۳۸۴)، «تصمیم‌گیری بر مبنای چشم‌انداز موعودگرا: الگویی در حوزه سیاست‌گذاری عمومی»، کمال مدیریت، شماره ۶ و ۷.
- همو (۱۳۸۵)، «مدل تصمیم‌گیر آینده‌نگر در راستای تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران»، مجموعه مقالات همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در اقی ۱۴۰۴، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهشی مدیریت و برنامه‌ریزی، ج ۱.
- همو (۱۳۸۶)، تصمیم‌گیری استراتژیک مطالعه موردی رویکرد موعودگرایی شیعه، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- گودرزی، غلامرضا و ندری، کامران (۱۳۸۲)، طرح پژوهشی «بررسی تحلیلی اصول، قواعد و روش‌های آینده‌نگری علمی»، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- مجلسی، محمد تقی (بی‌تا)، بحار الأنوار (دوره ۱۱۰ جلدی)، دار الکتب الاسلامیه.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴)، تفسیر نمونه، دارالکتب الاسلامیه.
- نقی‌پورفر، ولی‌الله (۱۳۷۶)، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- همو (۱۳۷۷)، بررسی شخصیت اهل بیت علیهم السلام در قرآن به روش قرآن به قرآن، مرکز آموزش مدیریت دولتی.





## تصویر پردازی از مدیران آینده: به سوی الگوی قرآنی

دکتر غلامرضا گودرزی\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۶

محمد مهدی ذوالفقارزاده\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۱/۱۳

### چکیده

آینده‌پژوهی یا آینده‌نگری با رنگ و بوی غربی آن، از مباحث نوپایی است که در کشور ما نیز مطرح شده است. امروزه شاید در هیاهوی مجامع «اثبات گرایانه» مجال کمتری برای بیان یا طرح آینده‌نگری‌های قرآنی و دینی مانده باشد، اما آنچه مسلم است، نگاه عمیق قرآن و روایات اهل بیت (ع) به آینده، صحنه‌های آن و اداره‌کنندگان آن صحنه‌هاست. به یک معنی، قرآن-که تبیین همه چیز در آن است- کتاب آینده و آینده‌سازی و بهترین منبع برای تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده به حساب می‌آید. در این راستا پرداختن به مبانی و ایده‌های آینده‌اندیشی قرآنی و شیعی و توسعه نظام‌مند آن در ادبیات علم آینده‌پژوهی در کشور، امری لازم و ضروری است.

این مقاله، با نگاهی کوتاه به ادبیات آینده‌پژوهی و بررسی اجمالی آینده‌نگری در افق دین، بر موضوع «تصویرپردازی بصیرت‌بخش» از آینده به عنوان یکی از بهترین روش‌های آینده‌نگری الهی تأکید می‌کند. اما محور اصلی مقاله بررسی ویژگی‌های مدیران آینده در آن تصویر است. در این راستا با محور قرار دادن یکی از آیات قرآن، «صالحین» را از جانب خداوند، مدیران صحنه‌های آینده عالم دانسته و در ادامه سعی دارد تا ویژگی‌های صالحین را در قرآن بررسی نماید.

### واژگان کلیدی

آینده‌نگری، تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده، آینده‌نگری الهی، بهشت ظهور، مدیران آینده، مدیران صالح آخرالزمانی، عمل صالح، صالحین

Rgoodarzi21 @ hotmail.com

\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

Zolfaghar @ ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران- پردیس قم

#### مقدمه

«آینده» را جاذبه‌ای است که همگان را شیفته تفکر پیرامون آن می‌کند. انسان، به آگاهی از سرنوشت جهان، سمت و سوی حرکت تاریخ بشری، برنامه‌ها و صحنه‌های پیش روی جامعه بشری در آینده، نحوه زندگی در آینده دور یا نزدیک، تحقق یا عدم تحقق وعده‌های ادیان و مکاتب پیرامون آینده و... تمایل نشان می‌دهد.

در واقع شیفتگی به موضوع وقوف بر آینده، شعبه‌ای از خصیصه ذاتی کنجکاوی و «علم‌جویی بشر» بوده که وی را از دیرباز مترصد پیش‌بینی حوادث و صحنه‌های آینده کرده است. (برزگر، ۱۳۸۲، ص ۶) در این میان شاهد شکل‌گیری یک روند تکاملی در اقدامات بشر برای جستجو و شناسایی آینده هستیم. به طوری که سیر این تکامل از پیش‌گویی‌های غیر علمی و خرافی آغاز شده و به دنبال نظام‌مند شدن علوم مختلف، دامنه آن را از اوهام و خرافات خارج؛ به عرصه علم و تحقیق و منطق وارد کرده است. مهمترین کارکرد آینده‌پژوهی، ایجاد تصویری از آینده برای بهبود بخشیدن به آن است. (Cornish, 2004, pp.1-8) چرا که در نظام‌های اجتماعی، نوع نگرش مردم به آینده‌شان، عاملی بسیار تعیین کننده است، در واقع تصویر آینده‌ای که در ذهن مردم شکل می‌گیرد، نقشی اساسی در شکل بخشیدن به آینده ایفا می‌کند. (ملکی‌فر و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۶۲)

در این میان شیعیان از بهترین منبع برای توصیف و تصویرپردازی از آینده بوسیله قرآن کریم و معارف حقه اهل‌بیت (ع) بهره‌مند می‌باشند. قرآن کتاب آینده است؛ چرا که خداوند متعال در آن مشخصات فضاها، سرزمین‌ها و جوامع آینده را تا قیامت و بلکه بعد از آن به تصویر کشیده است. طبق این تصویر (توصیف) اولین سرزمین و جامعه‌ای که بشر بعد از دنیا به آن رسانده می‌شود، سرزمین ظهور است. که به دست خاتم اوصیاء و حجت الهی، امام مهدی (عج) و یاوران او، تحقق خواهد یافت و سرانجام «مدیریت» زمین به دست افراد شایسته (صالحان) خواهد افتاد. (ابراهیمی، ۱۳۷۵، ص ۱۶۸) با این توضیح پی‌بردن به ویژگی‌های آن جامعه و مدیران آن در آیات و روایات، می‌تواند برای جهت‌گیری‌های کلان جامعه شیعه، الگوبرداری از صفات مدیران آن و حرکت به آن

سمت، راهگشا باشد. چرا که شاید بتوان گفت، عوامل انسانی مهمترین عوامل در شکل‌دهی آینده جوامع بشری محسوب می‌شوند. (پورعزت، ۱۳۸۲، ص ۳۶)

### ۱. آینده‌پژوهی و تعاریف آن

هر تحقیق و پژوهشی دارای عنوان و موضوع خاصی است که «عرصه»، «مسایل» و «اهداف» آن پژوهش را تعیین می‌سازد. موضوع هر پژوهشی تعیین‌کننده «ماهیت» و رکن اصلی هویت علمی آن است و دقت در تعریف و تبیین «مفهوم موضوع» رابطه مستقیمی با درک صحیح چستی مسئله مورد نظر و حدود و ثغور آن دارد. (کميجانی، ۱۳۸۴، ص ۵) لذا لازم است در ابتدا به تبیین دقیق واژه‌های گوناگونی که در حوزه آینده‌پژوهی به کار برده می‌شود و تعاریف هر یک از آن‌ها بپردازیم تا خاستگاه مباحث خویش را به صورت شفاف تبیین نماییم.

ناگفته نماند که در حوزه علوم انسانی به دلایل متعدد از جمله پیچیدگی و تنوع و بینش‌های گوناگون افراد نسبت به یک موضوع، برای بسیاری از مفاهیم، تعاریف بسیار متعددی به چشم می‌خورد و شاید همین تکرر و عدم توافق بر یک تعریف واحد، مبنای بسیاری از اختلاف نظرها و دیدگاه‌ها در حوزه علوم انسانی باشد. حوزه آینده‌پژوهی نیز از این امر مستثنی نبوده و صاحب‌نظران آن حتی بر روی نام رشته خود به توافق نرسیده‌اند. با توجه به این مطلب، معمولاً در حوزه آینده‌نگری از واژگان متعددی استفاده می‌شود که به لحاظ تبار غربی آن ترجمه‌های متعددی از آن نیز در کتب و مقالات فارسی به چشم می‌خورد و این خود بر تحیر پژوهشگر این حوزه می‌افزاید. (یاوری، ۱۳۸۴، صص ۱۳-۱۴) لذا در این بخش نگاهی گذرا بر مهمترین این واژه‌ها خواهد شد:

**پیش‌گویی<sup>۱</sup>:** بیان وقوع حتمی رخدادهای آتی است که عمدتاً فاقد مبنای علمی و مستند بر یک روش علمی مدون بوده و بیشتر بر اساس باور، خرافه و یا یافته‌های متافیزیکی است. در این تعریف پیش‌گویی امری غیرعلمی است، به این معنا که با روش علمی

نمی‌توان به لحاظ روش تحصیل آن در مورد صحت و دقت پیش‌گویی اظهار نظر نمود. (گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۹۹)

**پیش‌بینی<sup>۲</sup>:** حدسی علمی در خصوص ادامه روند آتی متغیرهای مشخص است که عمدتاً توأم با درصدی از خطا بوده و مبتنی بر روش‌های کمی و کیفی است. با توجه به اینکه واژه پیش‌بینی کاربرد بسیار زیادی دارد و در اذهان عامه مردم نیز آسان‌تر از آینده‌نگری معنای خود را می‌رساند، اکثر محققان و نویسندگان از این واژه به جای آینده‌نگری استفاده نموده‌اند. (گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۰)

**برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۳</sup>:** تعاریف متعددی از برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است که شاید بتوان آن‌ها را در این تعریف خلاصه نمود: «با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به اهداف و رسالت‌های بلندمدت.» که بیشتر و پیشتر یک نحوه تلقی و باور مبتنی بر آینده‌نگری است تا یک فن و تکنیک خاص. (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳)

**تصورپردازی<sup>۴</sup>:** ترسیم تصویری مطلوب و یا نامطلوب از آینده است که یا بر مبنای درک و نگرش آینده‌نگر در حال و هوای بشری و یا بر اساس سنن و علم الهی در فضای الهی صورت می‌گیرد. (گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۱)

**آینده‌پژوهی<sup>۵</sup>:** فرآیند مطالعه، بررسی و ارزیابی آینده‌های ممکن<sup>۶</sup> (آنچه می‌تواند باشد)، محتمل<sup>۷</sup> (آنچه احتمالش می‌رود) و یا مرجح<sup>۸</sup> (آنچه باید باشد) است. که در عصر اطلاعات به لحاظ بسیط‌تر شدن مفهوم زمان نسبت به دوره‌های قبل آن (عصر کشاورزی و صنعتی)؛ ضرورت فراوان یافته است. (Glenn, 2003, p. 5)

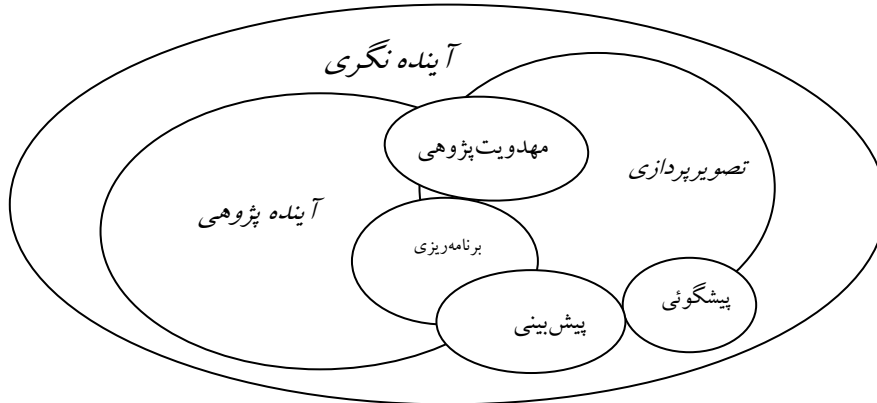
لازم به ذکر است که برای معادل لاتین این واژه از واژگان دیگری چون «آینده‌اندیشی»، «مطالعات آینده» و «آینده‌شناسی» نیز استفاده شده است. (پایا، ۱۳۸۳، ص ۲) آینده‌پژوهی دانشی است که به شکل علمی مولود دهه‌های پایانی قرن ۲۰ است

و اولین بار مورخ و آینده‌نگر آلمانی، «اوسپ فلشت‌هایم»<sup>۹</sup> در سال ۱۹۴۳ اصطلاح Futurology را در زمینه برنامه‌ها و جهت‌گیری‌های جوامع نسبت به آینده ارائه نمود. (عسگری، ۱۳۸۳، ص ۸۱)

**آینده‌نگری**<sup>۱۰</sup>: می‌توان به صورت توانایی تصور آینده از طریق مطالعه، تحقیق و یا تصویرپردازی با بهره‌مندی از روش‌های علمی، آموزه‌های دینی و یا کشف و شهود غیرمادی آن را تعریف نمود. در این تعریف آینده‌نگری در دو فضای الهی و بشری متصور شده و مفهومی بسیار عام و در عین حال با دقت بیشتری را شامل شده است. (گودرزی، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲)

**مهدویت پژوهی**<sup>۱۱</sup>: مهدویت پژوهی، به مطالعه آینده از دیدگاه مهدویت دلالت دارد و بر این اساس، آینده‌نمایی و «بلندبُرد» را در یک «مصادق تام و تمام» با غایتی «کمال‌جو» بررسی و دنبال می‌کند. مهدویت پژوهی علاوه بر منابع عقلی- فلسفی و احیاناً علمی- تجربی، به شدت در تبیین جزئیات، به منابع وحی و سنت و روش استنادی و اجتهادی وابسته است. (کارگر، ۱۳۸۳، صص ۱۳-۱۴)

در شکل ۱ ارتباط میان واژگان مذکور نشان داده شده است. در این شکل آینده‌نگری مفهومی است عام، که تمامی واژگان دیگر را دربرمی‌گیرد و در دو فضای الهی و مادی قابل طرح است. در فضای مادی تلاش‌ها عمدتاً بر مبنای پذیرش خطا و حرکت به سمت بکارگیری اصول به اصطلاح علمی است، لذا می‌توان بطور کلی آن را «آینده‌پژوهی» نامید. اما آینده‌نگری الهی عمدتاً بر مبنای تصویرپردازی است. بر این اساس انگاره مهدویت پژوهی را نیز می‌توان در فضای آینده‌نگری الهی در نظر گرفت که طبق تعریفی که گذشت به لحاظ تکیه بر منابع وحی و سنت با تصویرپردازی و به لحاظ وابستگی به منابع عقلی- فلسفی و احیاناً علمی- تجربی، با آینده‌پژوهی دارای وجوه اشتراک است.



شکل ۱: واژگان مهم در حوزه آینده‌نگری

## ۲. آینده‌نگری الهی و آینده‌نگری مادی

همه ادیان و بعضی از نحله‌های فکری بشری، در قالب تئوری‌های آینده‌پژوهانه، نهایت جهان را «نهایتی دیگر» و منجر به جامعه ایده‌آل بشری دانسته‌اند. (اصغری، ۱۳۷۹، ص ۱۲)

مطالعه در سیر تمدن بشری نشان می‌دهد که آینده‌نگری در ابتدا توسط انبیاء الهی با تأکید بر معارف و آموزه‌های دینی از یک سو و عامه مردم از سوی دیگر انجام شده است. در حقیقت حرکت آینده‌نگری در دو فضای کاملاً مجزای الهی و بشری صورت گرفته است. البته لازم به ذکر است که مقصود از طرح آینده‌نگری در دو بستر بشری و الهی به معنای تقابل این دو نیست، بلکه ماهیت متفاوت هر یک در روش شناسی، مبانی و دستاوردها باعث می‌شود که در تقسیم‌بندی دو فضا مدنظر باشد. (گودرزی، ۱۳۸۳، صص ۱۴۲-۱۴۳) در واقع آنچه از آینده می‌دانیم یا در پی اندیشیدن انسان، فارغ از منظر الهی حاصل شده است و یا از طریق خداوند بر بشر، نازل گردیده است. این دقیقاً همان وجه تمایزی است که آینده‌نگری‌های فلسفی و تجربی را از آینده‌نگری‌های دینی جدا می‌سازد. علی‌رغم برخی تفاوت‌ها، می‌توان اشتراک در موضوع (آینده انسان و جهان)، فلسفه وجودی (برای آمادگی در برابر آینده) و نقش تأثیرگذار انسان و جوامع انسانی در آینده را، از جمله وجوه مشترک بین آینده‌نگری الهی و مادی

دانست. (کميجانی، ۱۳۸۴، صص ۱۳-۱۴) وجوه افتراق میان آینده‌نگری الهی و مادی در جدول ۱ خلاصه شده است.

وجه افتراق / آینده‌نگری	مادی	الهی
گستره عرصه آینده‌نگری	حداکثر تا پایان دنیا: محدود به دنیا بوده و به بعد آن توجه یا اعتقادی ندارد.	دنیا و آخرت: علاوه بر دنیا به بعد آن نیز توجه دارد و بلکه اصالت را با آخرت می‌داند. <sup>۱۲</sup>
روش‌شناسی و منابع	عقل‌گرایی و تجربه‌گرایی	مبتنی بر معارف و وعده‌های الهی
نگرش به ماهیت تاریخ و عوامل تعیین‌کننده آینده	یا جبرگرایانه (مارکس و هگل) و قطعی دانستن تاریخ؛ و یا عدم قطعی و منحصر دانستن آن در افعال انسانی.	به رسمیت شناختن اراده انسانی و نصرت او در صورت هماهنگی با خواست الهی.
جهت نگرش به آینده و ارائه تصاویر از آن	تاریک و تباه برای انسان، با القاء روحیات قوم‌گرایانه (تلاش جهت نجات ملت و قوم در خطر خویش از بحران القائی و ساختگی).	امیدوارکننده و روشن، پیروزی حق بر باطل و مدیریت صالحان.
غایت و اهداف آینده‌نگری	بهره‌مندی و رفاه هر چه بیشتر انسان در زندگی مادی.	رشد و تربیت همه‌جانبه انسان، بالفعل شدن قابلیت‌های فراوان خداوندی او و قرار گرفتن بر صراط‌مستقیم.

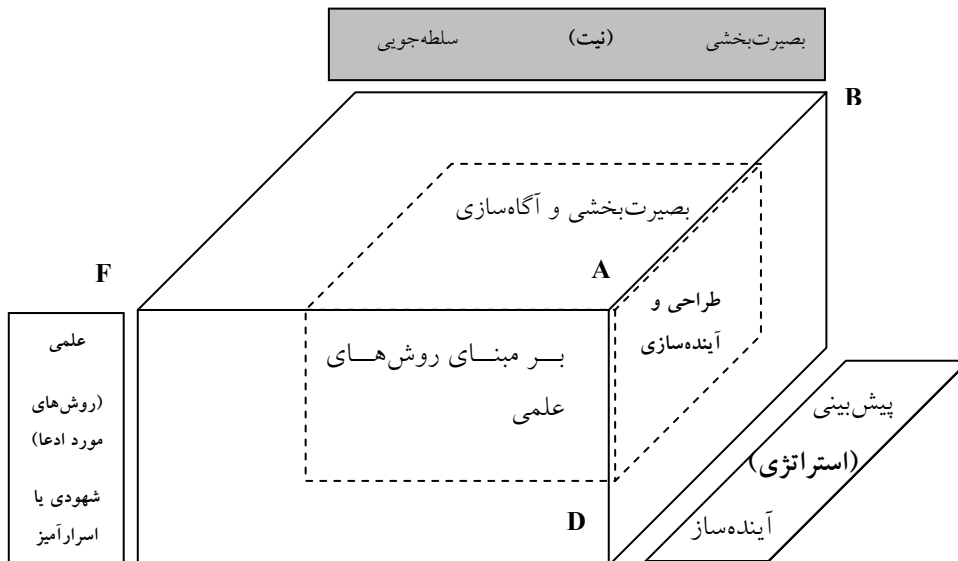
جدول ۱: وجوه افتراق آینده‌نگری الهی با آینده‌نگری مادی

### ۳. تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده؛ رویکردی مناسب در آینده‌نگری الهی

از یک نگاه، فهم آینده یعنی تلاش برای به‌دست آوردن تصویری از وضعیت‌هایی که در آینده تحقق پیدا می‌کنند و سپس ارائه توجیهی برای آن تصویر. (لاریجانی، ۱۳۷۷، ص ۲۷۶) از آنجا که این تصویرها زمینه عمل فرد را فراهم می‌کنند، بنابراین تصویر

مزبور از آینده در عمل امروز دخیل دارد. هر عملی که فرد مرتکب می‌شود، در مرحله‌ای به تصویری که از آینده دارد، مربوط بوده و از آن فراتر، بدون تصویری از آینده، اعمال ارادی (کنش‌های) او صورت نمی‌گیرد. (کارگر، ۱۳۸۳، ص ۲۰)

همان‌طور که پیشتر مطرح شد، در تصویرپردازی از آینده، تصویری مطلوب و یا نامطلوب از آینده بر مبنای درک و نگرش آینده‌نگر در فضای بشری و یا بر اساس سنن و علم الهی در فضای الهی ترسیم می‌شود. که با دو رویکرد القائی (سلطه‌جویی) و بصیرت‌بخش (اصلاح و تکامل بشر) قابل پیگیری است. (پورعزت، ۱۳۸۳، ص ۲۳۸) در شکل ۲ جایگاه تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده، در سه بُعد روش، استراتژی و نیت، مشخص شده است. بر این اساس استراتژی «تصویرپردازی بصیرت‌بخش» بر مبنای اطلاعات و تحلیل‌های علمی، به اقدام آگاهانه برای طراحی و ساختن آینده شناسایی می‌شود.<sup>۱۳</sup> (پورعزت، ۱۳۸۳، ص ۷۶)



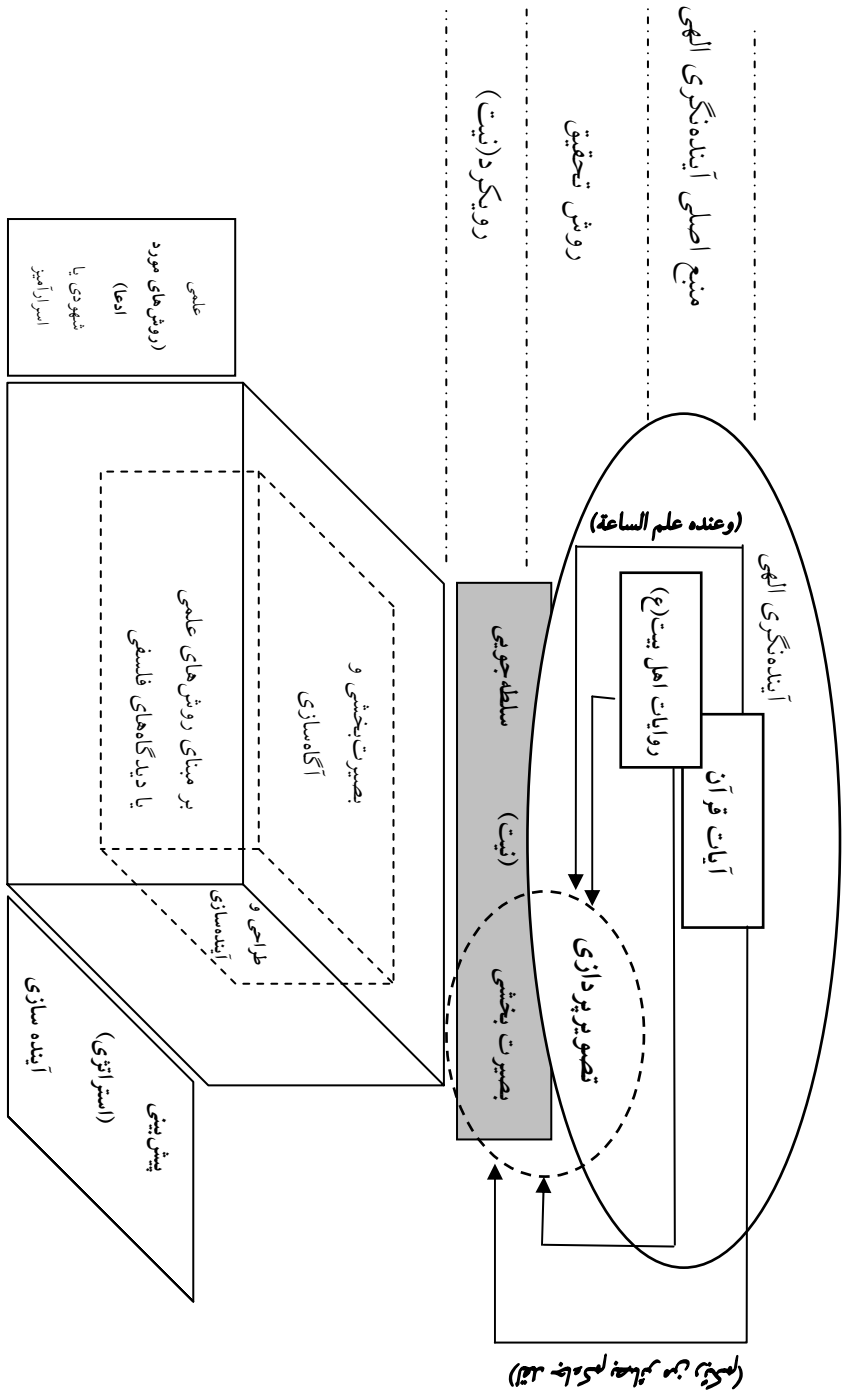
شکل ۲: جایگاه تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده (برگرفته از پورعزت، ۱۳۸۴، ص ۷۶)



در این صورت و با عنایت به تعریفی که از آینده‌نگری و تصویرپردازی و همچنین توضیحاتی که راجع به آینده‌نگری الهی مطرح شد، می‌توان تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده را بهترین روش در حوزه آینده‌نگری الهی در نظر گرفت. چه آنکه آینده‌نگری الهی از یک طرف با پیش‌گویی و از طرف دیگر با پیش‌بینی همخوانی نداشته و تنها آن را می‌توان با تصویرپردازی مناسب داد و از این نگاه قرآن و روایات سرشار از تصویرپردازی‌هاست یعنی از حقیقتی در آینده سخن می‌گویند که تحقق یافتنی است نه یک واقعه و صفت عارضی. (گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۷)

از سویی دیگر آیات قرآن و روایات سرشار از بصیرت‌بخشی (انعام: ۱۰۴) و تبیین (نحل: ۴۴ و ۸۹) است و بدین لحاظ چه منبعی بهتر از قرآن و در کنار آن روایات اهل‌بیت (ع) برای اطمینان از حصول بصیرت در تصویرپردازی. چه آنکه بصیرت دهی به انسان در منطق الهی، تجلی «اکرمیت» خداست. (نقی‌پورفر، ۱۳۸۴، ص ۴۲) درحقیقت، آیات قرآن و روایات ذیل آن‌ها، به‌سان چشمه‌ای جوشان، هم امر «تصویرپردازی» و هم قید «بصیرت‌بخشی» آن را سیراب خواهد نمود. (شکل ۳)

بر این اساس تلاش شده است تا با استفاده از آیات قرآن و روایات تصویری کلی و جذاب از آینده ارائه شود. چرا که یکی از لازمه‌های تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده، ارائه تصویری حقیقی از آینده است که شوق مستمر و پایدار مردم را برای تحقق آن بدون تمایل به راهبردهای تزویرمدار و با رعایت شاخص‌های تمام‌خرد و کمال‌هنر برانگیزاند. (پورعزت، ۱۳۸۳، صص ۲۳۷-۲۳۸) زیرا که، «قرآن» برای ارائه چنین تصویری از آینده، بالاترین قابلیت را دارد. چرا که این شاخص‌ها ریشه در فطرت آدمی داشته و کلام الهی با فطرت آدمیان سازگار است. ناگفته نماند که پژوهش حاضر در موضوع نخست، از آیاتی استفاده نموده که از طریق روایات اهل‌بیت (ع)، دال بر فضای بعد از ظهور بوده، از باب «جَرَى»<sup>۱۴</sup> (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۵۰) و در موضوع دوم، بیشتر از خود آیات قرآن، به‌روش قرآن به قرآن، بهره‌جسته است.



شکل ۳: روش تحقیق در مباحث آینده‌نگری (برگرفته از پیروعزت، ۱۳۸۴، ص ۷۶ و گودرزی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۶)

#### ۴. تصویرپردازی از آینده مطلوب جامعه بشری

از مجموع توضیحات و روایات مفصل و فراوان اهل بیت (ع) پیرامون فضای بعد از ظهور می توان به این نتیجه رسید که فضای بعد از ظهور با فضای قبل از آن بسیار متفاوت است.<sup>۱۵</sup> به طوری که به لحاظ برخی از ویژگی های عجیب و عظیم این فضا، می توان آن را «نشی های دیگر» دانست که با دنیای کنونی تفاوت اساسی دارد و سرانجام آن به قدری زیبا و عظیم است که به آن می توان واژه «بهشت» را اطلاق نمود. (انصاری بحرانی، ۱۴۲۷ق.، صص ۴۵-۵۰؛ رفیعی در: جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۴، صص ۱۳۳-۱۳۴؛ اصفهانیان، ۱۳۸۴، ص ۸) گویی در پایان عمر دنیا جلوه ای از زندگی دل انگیز بهشتی که در قیامت نصیب پارسایان خواهد شد، در این جهان به نمایش گذاشته می شود. (ربانی گلپایگانی، ۱۳۸۴، ص ۱۸۵) به عبارت دیگر تصویری که از مجموع روایات وارده در این زمینه به دست می آید، یک تصویر بهشت گونه است.

نگارندگان در ادامه به جستجو در آیات قرآن پرداخته تا از این طریق صحت و اعتبار تصویر بهشت گونه حاصل از روایات را، در قرآن و روایات ذیل آن ها بررسی نماید. به بیان دیگر، قرآن که « (بیانگر همه چیز، نحل: ۸۹) » است، آیا این تصویر را در خود نشان داده؛ تصدیق می کند؟ آیا در قرآن آیه یا آیاتی که حاکی از شکل گیری یک فضای بهشتی در بعد از ظهور و قبل از قیامت باشد، وجود دارد؟ آیاتی که به نوعی بر تصویرپردازی از آینده جامعه بشری دلالت داشته و اهل بیت (ع) به عنوان ترجمان وحی الهی، مصداق آن را بهشت بعد از ظهور معرفی نموده باشند.

بر این اساس کنکاشی در آیات قرآن پیرامون واژه «جنت» و مشتقات آن؛ با عنایت به روایات ذیل آن ها صورت گرفت. آنچه در نگاه اول از بررسی این آیات بدست می آید؛ یک دسته بندی کلی از آن ها است. بدین معنی که می توان آیات مربوط به جنت و مشتقات آن را به چند دسته تقسیم نمود. آیت الله سبحانی در کتاب منشور جاوید، دسته بندی زیر را پیرامون آیات جنت مطرح می نمایند:

▪ جنت آدم (ع): نظیر آیه ۳۵ سوره بقره<sup>۱۶</sup>.

- **جَنَّت (باغ‌های معمولی) دنیایی:** «هرگز مقصود از هر «جنت» که در قرآن وارد شده است، بهشت موعود [بعد از قیامت] نیست چه بسا قرآن کلمه جنت را در مورد باغ‌های معمولی این جهان بکار برده است، نظیر کهف، ۳۹<sup>۱۷</sup> یا سبأ، ۱۵<sup>۱۸</sup>.
- **جَنَّت برزخی:** «آیاتی در قرآن حاکی از آن است که برای برزخیان از نیکوکار و بدکار، بهشت و دوزخی وجود دارد و هم اکنون هر دو مخلوق و آفریده شده‌اند. نظیر یس: ۲۶<sup>۱۹</sup> و یا نحل: ۳۲.
- **جَنَّت (جَنَّات) بعد از قیامت:** آیات زیادی حاکی از بهشت (های) بعد از قیامت است؛ نظیر قمر: ۵۴-۵۵<sup>۲۰</sup>.

اما در خلال این جستجو، برخی از آیات قرآن پیرامون جَنَّت مشاهده شده است که امکان قرار دادن در هر یک از دسته‌بندی‌های فوق را برایمان دشوار می‌نمود البته با بررسی روایات ذیل آن آیات، پاسخ سؤالی را که در ابتدای این بخش مطرح شد؛ در این آیات یافتیم. اینک به توضیح مختصر آیات مذکور و روایات مربوطه پرداخته می‌شود:

الف) الرَّحْمَان: ۶۴ و ۶۲؛ \* \*

: «ما دون آن دو [بهشت بعد از قیامت] دو بهشت دیگر وجود دارد. \* پس کدام یک از نعمت‌های پروردگارتان را منکرید؟ \* که از [شدت] سبزی سیه‌گون می‌نماید.»

ضمیر تشبیه (هما) در این آیه به دو جنت مذکور در آیه ۴۶ سوره الرحمان (

<sup>۲۱</sup>) برمی‌گردد. (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۹، ص ۲۲۱)

امام صادق (ع) در روایتی ضمن توصیف یکی از ماجراهای مهم آخرالزمان (قتل ابلیس و تمام پیروان او از زمان خلقت آدم (ع) تا آن هنگام)، آیه مذکور را تلاوت فرموده و آن زمان را، موعد ظهور این دو بهشت در دنیا معرفی می‌نماید: «...در آن هنگام جنتان مدهامتان در مسجد کوفه و اطراف آن، به آن میزان که خداوند بخواهد ظاهر می‌شوند.»<sup>۲۲</sup>

ب) آل عمران: ۱۴۲؛

«آیا پنداشتید که داخل بهشت می شوید، بی آنکه خداوند جهادگران و شکیبایان شما را معلوم بدارد؟»<sup>۲۴</sup>

امام صادق(ع) ذیل این آیه شریفه چنین می فرمایند: «به خدا قسم نمی توانید گردنهایتان را بلند کنید تا اینکه از هم جدا و تمیز داده شوید و از هر ده نفر یک نفر باقی می ماند! و باقی نمی ماند از شما مگر بسیار کم. سپس این آیه را تلاوت فرمودند.»<sup>۲۴</sup>

در واقع، امام(ع) در این روایت از باب جَرَى، مصداق جنّتی را که در این آیه مطرح شده است، دوران بعد از ظهور معرفی نموده و از لزوم شکل گیری وقایع و صحنه های سخت آخرالزمان، در قبل از برپایی این بهشت، سخن می گویند. اگر از منظر امام صادق(ع) به این آیه نگاه کنیم، به نکته جالبی برخورد می کنیم و آن اینکه؛ به چیزی که بعد از ظهور واقع می شود بهشت گفته می شود و ما می خواهیم در بهشتِ اهل بیت(ع) وارد شویم. از این نگاه می توان چنین گفت که صحنه های آخرالزمان برای غربال کردن و تمحیص (آزمودن) افراد و اخذ جواز ورود به بهشت بعد از ظهور است<sup>۲۵</sup> چرا که این بار، افراد می بایست لیاقت همنشینی با ولیّ عالم را کسب نمایند.

ج) هود: ۱۰۵-۱۰۸: ... \*

\*

\*

هرچند که در مورد آیات فوق، وجوه و تعابیر گوناگونی مطرح شده است<sup>۲۶</sup>، اما در پی جستجو در احادیث مربوطه، حدیث دیگری نیز موجود است که به نوعی بر فضای «بهشتی» بعد از ظهور و به تصریح امام(ع) در قبل از قیامت، دلالت دارد. مفضل بن عمر، در انتهای روایتی نسبتاً مفصل پیرامون ظهور، از امام صادق(ع) در مورد مدت مُلک اهل بیت(ع) پس از ظهور، سؤال می کند. امام(ع) نیز آیات شریفه فوق را در پاسخ به این سؤال مفضل تلاوت فرموده و از «جنّت» مذکور در آیه ۱۰۸ سوره هود(ع)

به عنوان ملک اهل بیت (ع) در دوران بعد از ظهور یاد می‌نمایند (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۵۳، ص ۳۴-۳۵) که مدت آن نیز بسیار طولانی خواهد بود و تا آن زمان که مشیت و اراده خداوند به قطع آن تعلق نگرفته است ادامه خواهد یافت. علم وقوع آن زمان نیز تنها در اختیار خود اوست و پس از اتمام این مُلک (و به تعبیر این تحقیق، بهشت ظهور) قیامت برپا خواهد شد.

آیات فوق تصدیق‌کننده شکل‌گیری یک «فضای بهشت گونه در بعد از ظهور و قبل از قیامت» می‌باشند. لذا پیشنهاد مقاله در باب موضوع، نخست برای عبارتی که اولاً: حاکی از تصویری از فضای بعد از ظهور (به عنوان آینده جامعه بشری) باشد. ثانیاً: منطبق با آیات و روایات مربوط در این زمینه باشد. ثالثاً: از مبانی و شاخص‌های تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده، بهره‌مند بوده و شوق مستمر افراد را برای حرکت به سمت آن برانگیزاند؛ عبارت زیبا، دلنشین و از آن مهم‌تر قرآنی، «بهشت ظهور» است. عبارتی برای توصیف فضای بعد از ظهور، که طبق این پژوهش، در بیان و انتقال مفاهیم به مخاطب و نیز تحریک و تهییج وی به سمت آینده، بسیار رساتر و شیواتر از واژگان گنگی چون «آرمان‌شهر»، «مدینه فاضله»، «شهر موعود»، «شهر مهدوی» و... است. دست کم به خاطر تفاوت بار معنایی که میان دو واژه «بهشت» و «شهر» وجود دارد؛ عبارت «بهشت ظهور» هم پیام بهتر و دلنشین‌تری را به مخاطب منتقل نموده و هم در او عزم و شوق قوی‌تری را برای پی‌گیری و جستجوی مفاهیم بیشتر نهفته در آن، وا می‌دارد؛ که این خود مقدمه حرکت به سمت آن است. ضمن آنکه این عبارت در مقایسه با واژگان مذکور، در انطباق بیشتر و کامل‌تری با آیات قرآن دارد و شاخص‌های اصلی تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده یعنی «تمام خرد و کمال هنر در آن، با درجه بالاتری لحاظ شده است.» (پورعزت، ۱۳۸۳، صص ۲۳۷-۲۳۸)

در انتهای این قسمت، به ذکر عناوین مطرح در روایات، که به نوعی مختصات بهشت گونه فضای بعد از ظهور را در ذهن ترسیم می‌کند، اشاره می‌شود: (شکل ۴)

- برپایی قسط و عدل حقیقی و فراگیر.
- کامل کردن عقول انسان‌ها توسط امام (ع).
- نزول برکات و ارزاق از آسمان و زمین.

- عطای قدرت ۴۰ مرد به یک مرد.
- رضایت اهل آسمان و زمین.
- کامل کردن ایمان افراد.
- طهارت زمین از دشمنان.
- کامل کردن علوم.
- ارث زمین به اولیاء خدا.
- وسعت دیداری و شنیداری مومنین و شیعیان.
- احیاء بندگان و همچنین شهرها.
- همنشینی مومنین با ملائک.
- نزول انواع نعمات.
- علیا کردن «کلمه الله».
- نزول باران از آسمان.
- عمران، آبادانی و سرسبزی این بهشت.
- برقراری امنیت جهت عبودیت خدا.



شکل ۴: بهشت ظهور و مختصات آن در روایات

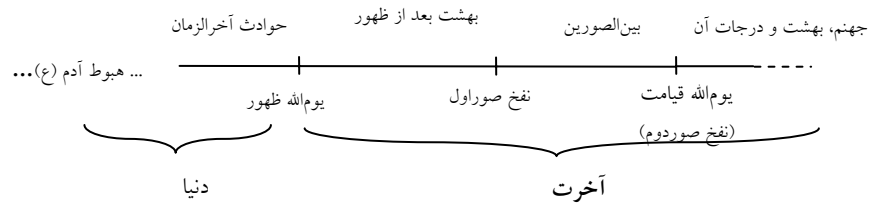
### ۵. صالحین؛ مدیران آینده

به استناد آیه ۱۰۵ سوره انبیاء ( «صالحان» مدیران آینده جامعه بشری خواهند بود. چه آنکه وعده الهی بر آن است تا زمین را به ایشان ارث دهند و در اینجا منظور از ارث، «مدیریت» اهل زمین و حاکمیت بر مردم آن است. (ابراهیمی، ۱۳۷۵، ص ۱۶۹) لذا در این راستا، ابتدا کنکاشی در مفهوم صالحین و به دنبال آن «عمل صالح» به عنوان صادره‌های فرد صالح صورت پذیرفت. در حقیقت، گام نخست در این بخش، پی بردن به مفهوم صالحین از مدخل عمل صالح بود تا با فهم بهتر عمل صالح، زمینه برای درک بهتر «صالحین» فراهم گردد. هرچند که میان فردی که عمل صالح انجام می‌دهد (صلاح در عمل) و فرد صالح (صلاح در ذات) تفاوت است. (جوادی آملی، ۱۳۶۹، ص ۸۰). اما این کنکاش با این پیش‌فرض صورت گرفته که تمام صادره‌های فرد صالح، از جمله اعمال او صالح است. به همین دلیل پی بردن به مفهوم عمل صالح در شناخت صالحین راهگشا خواهد بود. بر این اساس نتیجه و یافته بعدی تحقیق، پی بردن به «مفهوم عمل صالح» (و نه مصداق) آن بود. عصاره این کنکاش را می‌توان در یک جمله خلاصه نمود و آن اینکه طبق روایات وارده، مال و فرزندان کشت دنیا هستند و عمل صالح، کشت آخرت است (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۶۷، ص ۲۲۵)، «عمل صالح، عملی شایسته آخرت است». (مجلسی، ۱۴۰۵، ص ۳۶۴)

اما در بررسی آیات و روایات با عنایت الهی به این نکته پی بردیم که مفهوم «آخرت» صرفاً محدود به قیامت و بعد آن نبوده و بلکه در کلام اهل بیت (ع) به عنوان ترجمان وحی خدا، آخرت مفهومی گسترده‌تر داشته و مصادیق بیشتری را شامل می‌شود. بدین معنی که در قرآن، آیاتی درباره آخرت وجود دارد که اهل بیت (ع) ذیل آن‌ها مصداق یا معنای آخرت را زمان «ظهور، دولت امام زمان (عج) و یا رجعت» مطرح فرموده‌اند.<sup>۲۸</sup> در حقیقت، در فرهنگ قرآنی و روایی که همان فرهنگ حقایق عالم است، از مقطعی از زمان، با واژه «آخرت» یاد می‌شود و از مقطعی با واژه «دنیا». به تعبیر واضح‌تر زمان ملک عظیم اهل بیت (ع) تا مقاطع بعدی عالم - بین‌الصورین، قیامت، جهنم و بهشت و درجات آن - با واژه «آخرت» نامیده می‌شود و از زمان ملک عظیم



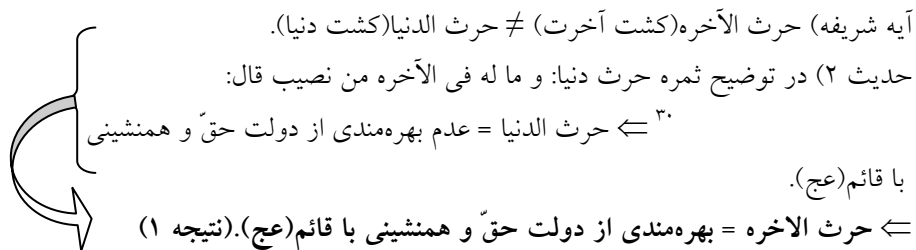
اهل بیت (ع) تا هبوط آدم (ع) با واژه «دنیا» یاد می‌گردد. (اصفهانیان، ۱۳۸۴، ص ۷) (شکل ۵)



شکل ۵: مفهوم آخرت و مواضع اخروی، در مقابل دنیا

در این صورت تعریف مطرح از عمل صالح بدین صورت تکمیل می‌گردد که «عمل صالح، عملی است شایسته و درخور آخرت و به عنوان اولین مصداق آن، مناسب و درخور ظهور.»

این مفاهیم را که بیشتر از روایات ذیل آیه ۲۰ سوره شوری<sup>۲۹</sup> حاصل شده است، می‌توان به صورت زیر خلاصه و مطرح نمود:



از کنار هم قرار دادن نتیجه اول و حدیثی که در زمینه مفهوم عمل صالح به آن اشاره شد (حدیث نخست: عمل صالح = حرث الآخرة (کشت آخرت)); به این نتیجه می‌رسیم که «عمل صالح، عملی است که به کار ظهور بیاید و منجر به بهره‌مندی از دولت حق و همنشینی با قائم (عج) گردد.»

توجه شود که اولین ثمره عمل صالح از لحاظ زمانی در دولت حق نمایان گشته و قطعاً در مقاطع بعدی آخرت نیز ثمره آن ظاهرتر می‌شود. بلکه این بار قوی‌تر و شدیدتر از گذشته. چه آنکه طبق تعریف مذکور، عمل صالح عملی است، مناسب آخرت و در «تمام مصادیق» آن جایگاه خواهد داشت. با این تعریف از مفهوم عمل صالح، می‌توان به مفهوم صالحین به عنوان واجدان حقیقی عمل صالح بیشتر پی برد و چنین گفت که در حقیقت، صالحین نیز، افرادی هستند شایسته و مناسب آخرت (آینده) و از جمله شایسته ظهور. صالحانی که بنابر دلالت‌های قرآنی و روایی برپایی حکومت حقه اهل بیت (ع) حاصل تلاش و کوشش آنهاست که با مجاهدت خود به شایستگی زندگی در آن حکومت نائل گشته و به همان‌ها ارث می‌رسد. (پورعزت، ۱۳۸۳، ص ۲۳۳) صالحینی که با واجد بودن دغدغه «برپایی ظهور»، تمام اعمال و صادره‌هایشان، در اصلاح عالم و آدم به سوی ظهور؛ خلاصه می‌گردد. بنابراین در یک تعبیر زیبا، می‌توان ایشان را «برپاکنندگان ظهور» دانست که در آخرالزمان، مدیران صالحی از جانب پروردگار بر روی زمین خواهند بود.

در ادامه پس از کنکاش در مفهوم صالحین برای احصاء ویژگی‌های صالحین در قرآن تلاش شده است. اما قبل از آن به قیمت و ارزش «صالح بودن» یا «صالح شدن» نزد خوبان الهی پی بردیم. در این بررسی کوتاه به این نتیجه رسیدیم که خوبان الهی بعد از گذراندن تعلیم و تربیت‌های گوناگون خداوندی، و دریافت نعمات الهی از سوی پروردگار، به هیچ یک از آنها اکتفا ننموده و از خداوند متعال درخواست «الحاق به صالحین» و یا ورود به جرگه بندگان صالح او را دارند. جالب آنکه این درخواست در اواخر رسالت یا عمر شریف ایشان در دنیا مطرح می‌شود. از تبعات مهم این نتیجه آن است که جدای از آنکه «صالح شدن» صفتی قیمتی است، مستلزم واجد بودن سایر صفات مثبت و پسندیده‌ای است که خوبان الهی قبل از رسانده شدن به این مقام، می‌بایست به آن مزین باشند. یکی از این صفات مهم، صفات «محسنین» است. چرا که یوسف (ع) در ابتدای جوانی به این صفت مزین شده<sup>۳۱</sup> (طباطبائی، ۱۳۷۶، ج ۱۱، ص ۱۸۲) اما در اواخر رسالت خویش و پس از ملاقات با یعقوب (ع) درخواست الحاق به

صالحین را از ربّ خویش دارد<sup>۳۲</sup>. به همین دلیل در احصاء ارزش‌های ایشان، به بررسی ارزش‌های محسنین به عنوان «بخشی از ارزش‌های صالحین» پرداخته شده است.

یکی دیگر از دستاوردهای بررسی مذکور، «نحوه صالح شدن» در منظر این خوبان بود. ایشان صالح شدن را موهبت و تفضلی الهی می‌دانند و سعی دارند تا با اعمال خویش زمینه و بهانه را برای این عطای بزرگ خداوندی آماده نمایند. در این زمینه، باز هم به جهت اختصار، به ذکر نظر علامه طباطبائی (ره) در ذیل درخواست سلیمان (ع) در آیه ۱۹ سوره نمل، بسنده می‌شود: «سپس [بعد از طلب توفیق شکر نعمات خدا بر خود و والدینش] از خدا می‌خواهد که توفیق عمل صالحی که مورد رضایت خود اوست به وی عطا کند و در نهایت آخرین درخواست خود را که در اوج درخواست‌هایش قرار دارد؛ مطرح می‌کند که بعد از توفیق انجام عمل صالح مورد رضایت تو، «مرا به لحاظ رحمتت در زمره بندگان صالح خود داخل فرما!». (طباطبائی، ۱۳۷۶، ج ۱۵، ص ۵۴۸)

از دیگر ثمرات این بررسی، «نحوه طرح درخواست صالح شدن» از جانب وی بود. گو اینکه این موهبت الهی، به حدی نزد او قیمتی است که قبل از طرح درخواست خود، به صورت‌های مختلف و از طریق ذکر و شکر نعمت، به تدریج اوج گرفته و بعد از آنکه در قبال رب‌العزه مستغرق در مقام ذلت شده (طباطبائی، ۱۳۷۶، ج ۱۱، ص ۳۳۸) و زمینه را برای دعای خویش فراهم می‌نمایند. (جدول ۲)

پس از پی بردن به ارزش والای صالح بودن نزد خوبان الهی، ویژگی‌های صالحین در دو بخش «شرایط الحاق به صالحین» و سپس «ارزش‌های صالحین» در قرآن بررسی شد. این ویژگی‌ها با دو عنوان «منطق و تفکر صالحین» که از ویژگی‌های آنان قابل برداشت است و «نشانه‌های صالح» که در کلام حضرت رسول (ص) تکمیل شده آن را می‌توان در قالب جملات زیر خلاصه نمود:

- صالحین افرادی هستند که صلاحیت اداره عالم را از جانب خداوند دارا هستند و بدین لحاظ می‌بایست از دو ویژگی عمده و قیمتی برخوردار باشند: نخست، شناخت و ایمانی عالمانه به برنامه‌های الهی (ایمان) و هماهنگی خود با آن‌ها (تسلیم بودن) و دیگری، توانایی پیش‌برد برنامه‌های الهی در عالم که نیاز به ابزار و قوای خاصه الهی با عنوان «حکم» دارد. (شعراء: ۸۳)

▪ و در آینده ایشان قطعاً مدیران آینده جامعه بشری از جانب خداوند خواهند بود. (انبیاء: ۱۰۵)

مطالب مذکور پیرامون صالحین نیز در جدول‌های ۳ و ۴ خلاصه شده است.<sup>۳۳</sup>

ردیف	نام خوبان الهی	زمان اتصاف به صفت صالح بودن یا درخواست آن از خداوند	استناد
۱	نوح(ع)	حوالی طوفان (اواخر رسالت ایشان)	تحریم: ۱۰ هود: ۴۶ و ۴۵
۲	ابراهیم(ع)	پس از مجاهدت‌ها و مقاومت‌های بسیار در راه خدا، وعده الحاق به صالحین در آخرت به ایشان از سوی خدا	شعراء: ۸۳، بقره: ۱۳۰، عنکبوت: ۲۷، نحل: ۱۲۲
۳	لوط(ع)	در زمان نزول عذاب بر قوم (اواخر رسالت ایشان)	تحریم: ۱۰ انبیاء: ۷۵ و ۷۴
۴	یوسف(ع)	بعد از اتصاف به صفت «محسنین» و اعطای حکم و علم «در جوانی»، ایتای ملک، تعلیم تاویل الاحادیث، در انتهای کار و پس از ملاقات با یعقوب(ع) در خواست الحاق به صالحین را از خدا دارد.	یوسف: ۲۲ یوسف: ۱۰۰ و ۱۰۱
۵	سلیمان(ع)	بعد از اعطای نعمات فراوان از سوی خداوند، در خواست توفیق عمل صالح مورد رضایت خداوند و در جرگه بندگان صالحین قرار گرفتن بواسطه رحمت الهی را دارد.	نحل: ۱۵ تا ۱۹

جدول ۲: قیمت «صالح شدن» نزد خوبان الهی

۸۳: شعراء	یوسف: ۱۰۱	عنکبوت: ۹	عنکبوت: ۹	استناد بایسته
بایسته ابزاری	بایسته کُنشی <sup>۳۴</sup>		بایسته اعتقادی	بایسته (شرط الحاق)
«حکم»: قوای خاصه خوبان الهی جهت پیش برد برنامه‌های الهی در عالم (کلام نافذ)	«مسلم گونه وفات یافتن» (تسلیم محض خدا و برنامه‌های الهی)	«عمل صالح»	«ایمان» از جمله ایمان به مقولات آینده و برنامه‌های الهی در آن راستا.	
شرط سوم	شرط دوم	شرط اول		انتساب بایسته به....
موهبت و تفضلی الهی است.		به خود فرد و تلاش وی مربوط می‌شود.		
یوسف: ۱۰۱ و شعراء: ۸۳		تمام آیات (الذین آمنوا و عملوا الصالحات)؛ به ویژه (نمل: ۱۹) <sup>۳۵</sup> و (عنکبوت: ۹)		استناد انتساب

جدول ۳: شرایط الحاق به صالحین

بایسته اعتقادی	ایمان (به سعی و عزم انسان مربوط است)	شرط اول: (عنکبوت: ۹)	شرایط الحاق به صالحین
بایسته کُنشی	عمل صالح (به سعی و عزم انسان مربوط است)		
	مسلم گونه وفات یافتن؛ تسلیم محض و همیشگی خدا بودن و هماهنگی با برنامه‌های الهی (توفیقی الهی است)		

<p>بایسته ابزاری</p>	<p>حکم (کلام نافذ)، قوای خاصه خوبان جهت پیش برد برنامه‌های الهی در عالم (موهبتی الهی است)</p>	<p>شرط سوم: (شعراء: ۸۳)</p>	
<p>ایمان به الله و یوم‌الآخر، تلاوت آیات الهی در اوقات شب، سجده به درگاه الهی (آل عمران: ۱۱۴ و ۱۱۳)، سرعت در خیرات (خواندن پروردگار و توجه به او در همه حال هم از روی رغبت و هم از روی رهبت (خوف)، خشوع (تاثیر قلبی) در برابر پروردگار) (انعام: ۸۵، انبیاء: ۹۰): صفات محسنین (بخشی از صفات صالحین): تقوی (یوسف: ۹۰، زمر: ۳۳ و ۳۴، ذاریات: ۱۵ و ۱۶)، مودت اهل بیت (ع) (شوری: ۲۳)، جهاد با نفس (عنکبوت: ۶۹)، استقامت در راه خدا (احقاف: ۱۲ و ۱۳)</p>		<p>اصلاح درون</p>	<p>ارزش‌های صالحین</p>
<p>امر به معروف و نهی از منکر، سرعت در خیرات (جمعی) (آل عمران: ۱۱۴)، انفاق در همه حال (آل عمران: ۱۳۴) و صدقه (منافقون: ۱۰، توبه: ۷۵)، صبر (یوسف: ۹۰، هود: ۱۱۵)، عدم سخت‌گیری به کارکنان و اجیران (قصص: ۲۷)، کظم غیظ و گذشت از مردم (آل عمران: ۱۳۴)، جهاد در راه خدا (عنکبوت: ۶۹)</p>		<p>اصلاح برون</p>	
<p>- ساختن و آباد کردن آخرت (باتمام مصادیق آن از جمله ظهور) در دنیا. - عدم اکتفا به وضع موجود و پیوسته به دنبال اصلاح بودن در تمام زمینه‌ها. - ما برای امام (ع) نه امام (ع) برای ما (خدمت عاشقانه و بدون توقع)</p>			<p>منطق و تفکر صالحین</p>
<p>- اصلاح کسب و کار - اصلاح اعمال</p>		<p>- تصفیه و پاک نمودن قلب - اصلاح کلیه امور</p>	<p>نشانه‌های صالح</p>

جدول ۴: ویژگی‌های صالحین؛ به سوی الگوی قرآنی.

## ۶. مقایسه با الگوهای غیر قرآنی

در پایان، الگوی حاصل در مقاله حاضر را با الگوهای غیرقرآنی مقایسه می‌نماییم. برای روشن شدن هر چه بهتر مبنا و ابعاد مقایسه، ذکر این نکته ضروری است که مبنای انجام گرفته در این تحقیق با مبنای الگوهای غیرقرآنی سازگاری نداشته و به عبارت دقیق‌تر بسیاری از موضوعاتی که در زمینه وجوه افتراق میان آینده‌نگری الهی با مادی مطرح شد (ن.ک: جدول ۱)، در اینجا نیز صادق بوده و خود را نمایان می‌سازد، از جمله:

- تفاوت در گستردگی عرصه آینده‌پژوهی.
- تفاوت در نگرش حکمی و روش شناسی.
- تفاوت در نگرش به ماهیت تاریخ.
- تفاوت در جهت نگرش به آینده و ارائه تصویر از آن.
- اختلاف نظر در عوامل تعیین کننده آینده.
- تفاوت در غایت و اهداف آینده‌نگری.
- تفاوت در منابع.

در واقع پیش‌بینی مطرح در الگوهای غیرقرآنی بیشتر ناظر بر پیش‌بینی‌های محدود و کوتاه‌مدت (برنامه‌ریزی) است. اما پیش‌بینی (آینده‌نگری) مطرح در این الگو، بلندمدت بوده و در گستره دینی مطرح است. توجه شود که بلند مدت بودن، به معنای دست روی گذاشتن و غفلت از آن آینده نیست، بلکه بر خلاف این تصور نادرست، دقیقاً مفهومی بیش‌فعال داشته و «آمادگی پیوسته» برای آینده مدنظر (آخرالزمان و ظهور) را دنبال می‌کند و همچنانکه پیش‌بینی‌های محدود (برنامه‌ریزی) را نیز نفی نمی‌نماید؛ بر این موضوع تأکید دارد که این پیش‌بینی‌ها نیز می‌بایست در راستای آینده‌نگری‌های بلندمدت و نگاه دینی آن باشد. خلاصه‌ای از این مقایسه با عنایت به تفاوت‌های پیش‌گفته در جدول ۵ آمده است.

تصویر آینده جامعه بشری و ویژگی‌های مدیران آینده	
الگوی غیرقرآنی	الگوی قرآنی
<p>◆ جهان بحران‌زا و مضطرب و حکومت به ظاهر «قادران»<sup>۳۶</sup> در آن:</p> <p>— آینده تاریک و نگران‌کننده جهان بشریت (اصغری، ۱۳۷۹، ص ۱۲) و تنها نجات‌بخش آن؛ غرب.</p> <p>— صدارت بلامنزاع غرب بر جوامع انسانی (پورعزت، ۱۳۸۲، صص ۴۶-۴۸) با ابزارهایی چون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تکنولوژی برتر و پیشرفته</li> <li>▪ ثروت بیشتر</li> <li>▪ تسلط کامل بر طبیعت</li> <li>▪ دانش محوری و تبادل اطلاعات (با هدف نهایی قدرت<sup>۳۷</sup>)</li> <li>▪ قدرت نظامی</li> </ul> <p>— در این الگو، دست خدا در خصوص آینده بسته است<sup>۳۸</sup> و این خود غرب است که باید آینده را آن‌طور که صلاح می‌داند، بسازد (آینده‌سازی).</p>	<p>◆ «بهشت ظهور» و حکومت «صالحان (انبیاء: ۱۰۵)» در آن:</p> <p>— بهشت ظهور؛ آینده روشن جامعه بشری با ویژگی‌هایی چون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ برپایی حقیقی و فراگیر قسط و عدل حقیقی</li> <li>▪ نزول برکات و ارزاق از آسمان و زمین</li> <li>▪ رضایت اهل آسمان و زمین</li> <li>▪ همنشینی و مراوده مؤمنین با ملانک</li> <li>▪ طهارت زمین از دشمنان خدا</li> <li>▪ کامل شدن علوم، عقول و ایمان افراد</li> <li>▪ عمران، آبادانی و سرسبزی و...</li> </ul> <p>— در این الگو، نخست باید برای شناخت صحیح و دقیق «برنامه الهی» در خصوص آینده همت گمارد و سپس خود را با آن «تطبیق» داد.</p>
<p>— حکومت «قادران» که در چنین جهان بحران‌زا، در کسب و استفاده از ابزارهای فوق توانمند باشد (پرالاد، ۱۹۹۷، صص ۲۵۵-۲۷۲) با ویژگی‌هایی چون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آشنایی با تکنولوژی روز</li> <li>▪ توانایی کسب منابع و ثروت</li> <li>▪ تفکر سیستمی</li> <li>▪ قابلیت‌های میان فرهنگی</li> <li>▪ توسعه ظرفیت جهانی و سلطه بیشتر</li> </ul>	<p>— و حکومت «صالحان» در این فضا با ویژگی‌هایی چون:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ایمان (شناخت برنامه‌های الهی در راستای آینده)</li> <li>▪ عمل صالح (عمل مناسب آینده مدنظر خداوند)</li> <li>▪ «تسلیم محض» خدا و برنامه‌های او بودن</li> <li>▪ بهره‌مندی از قوای خاصه الهی: «حکم»</li> </ul>



<p>(کلام نافذ ابزار پیشبرد برنامه‌های الهی توسط فرد صالح)                  ■ اصلاح درون و اصلاح برون (با مؤلفه‌های آن)                  ■ آباد کردن آخرت                  ■ خدمت عاشقانه به امام(ع) و بدون توقع.</p>	
--	--

جدول ۵: مقایسه الگوی قرآنی حاصل در تحقیق حاضر با الگوهای غیرقرآنی

## ۷. نوآوری تحقیق

گذشته از آنکه موضوع تصویرپردازی از آینده و آینده‌نگری از مباحث نو پایی است که به تازگی در ادبیات مدیریت کشور ما مطرح شده است؛ آنچه که این تحقیق را از سایر تحقیقات اندک انجام گرفته در این زمینه متمایز می‌سازد، تکیه بر آیات قرآن به عنوان منبعی بی‌بدیل در راستای موضوع پژوهش است. ضمن آنکه این پژوهش از احادیث و معارف اهل بیت(ع) نیز در این راستا بهره جسته است. توجه به ویژگی مدیران آخرالزمان و جامعه پس از ظهور به عنوان الگوی مدیران جامعه اسلامی خود می‌تواند عامل متمایزکننده دیگری به حساب آید.

از سوی دیگر غالب مطالعات مدیریت اسلامی در کشور در قالب «نگاه به گذشته» پی‌گیری شده‌اند. اما شاید نگاه این تحقیق در حوزه مدیریت اسلامی خود، نگاه جدید و منحصر به فردی باشد، چرا که توجه آن معطوف به آینده بوده و بر ویژگی‌های مدیران آینده و لزوم دنبال کردن آن از هم‌اکنون تأکید داشته است. در واقع، این تحقیق به دنبال یک «چرخش پارادیمی در مطالعات مدیریت اسلامی از گذشته به آینده» است و مدعی است که می‌توان الگوی مناسبی را برای مدیریت امور و مدیران در «آینده» و به طور خاص در «آخرالزمان و ظهور» جستجو کرد. ضمن آنکه الگوی مذکور در تعیین مسیر و جهت حرکت جامعه و مدیریت کلان کشور بسیار اثرگذار است. تأثیری که ناشی از یک نگاه «آینده‌محور» است. البته توجه شود که این موضوع به معنای نفی نگاه

به گذشته در مطالعات مدیریت اسلامی نیست؛ بلکه صرفاً فتح بابی در این مطالعات است که از نظر نگارنده از اهمیت و قابلیت بالایی برخوردار است.

به دیگر سخن، نوشتار حاضر، «صالحین» را مدیران آینده دانسته و بر این موضوع تأکید داشته که باید به دنبال «صالح شدن» بود. چه آنکه «صالحین» در گذشته نیز در دنیا برای آخرت و ساختن آن، می‌زیستند. طبق نتایج پژوهش حاضر، «صالح شدن» امری بس عظیم و تفضلی الهی است، اما به هر حال باید بدانیم که صالحین؛ «تنها» اداره‌کنندگان صحنه‌های عالم از جانب خداوند» خواهند بود. لذا سعی شده است تا شرایط الحاق به صالحین و برخی از مهم‌ترین ارزش‌های ایشان در کنار منطق و تفکر آن‌ها احصاء شود. اما با عنایت به تمام این مطالب، باز هم زبان حال ایشان این است که

(نمل: ۱۹).

#### یادداشت‌ها:

- 1- Prediction
- 2- Forecast
- 3- Strategic Planning
- 4- Prospective
- 5- Future Study
- 6- Possible Futures
- 7- Probably Futures
- 8- Preferable Futures
- 9- Oseep Flechtheim
- 10- Futurology
- 11- Mahdavidism Study

۱۲. اسلام در تئوری‌های آینده‌نگرانه خود در نظام عالم، مقاطع زیر از آینده را مدنظر قرار می‌دهد و جالب آنکه اصالت در این نگاه با «آخرت» است: جهان آینده‌ای که تا قبل از ظهور منجی (امام زمان (عج)) و در «آخرالزمان»، پیش‌روی بشر و عالم است. جهان آینده‌ای که در هنگام «ظهور» امام (ع) تحقق می‌یابد. جهان آینده‌ای در «قیامت» رقم خواهد خورد. در نهایت، جهان آینده‌ای که در «بعد از قیامت» (جهنم و بهشت‌ها) در عالم تحقق خواهد یافت.

۱۳. برای مطالعه بیشتر پیرامون رویکرد القائی. (ر.ک: پورعزت، ۱۳۸۴)
۱۴. مرحوم علامه طباطبایی (ره) در تفسیر المیزان جلد ۱ توضیح کاملی در این خصوص آورده‌اند که بخشی از آن بدین شرح است: «...جری، یعنی تطبیق کلی بر مصداق بارز و روشن آن... این را هم باید دانست، که کلمه جری (تطبیق کلی بر مصداق)، که ما در این کتاب از آن بسیار نام می‌بریم، اصطلاحی است که از کلمات ائمه اهل بیت (ع) گرفته‌ایم.» (طباطبائی، ۱۳۷۶، ج ۱، ص ۵۰)
۱۵. به‌عنوان مثال، بحارالانوار، ج ۵۲، احادیث مطرح در باب ۲۷.
- ۱۶.
- ۱۷.
- ۱۸.
۱۹. شهید مطهری،  
در بیان آیات مربوط به بهشت برزخی، علاوه بر ذکر آیه ۲۶ سوره یس، آیه فوق را نیز دالّ بر بهشت برزخی دانسته؛ چنین مطرح می‌کند: «...این بهشت‌ها مربوط به عالم برزخ است نه عالم قیامت. علی‌هذا اینکه در دو آیه فوق کلمه بهشت آمده است نباید سبب اشتباه شود که مربوط به قیامت است. (مطهری، ج ۲، صص ۵۱۵-۵۱۴)
۲۰. \*
۲۱. برای کسی که از مقام پروردگارش بترسد، دو باغ بهشتی است!
۲۲. «...» (الحلی،  
۱۳۷۰، صص ۲۶-۲۷).
۲۳. ترجمه آقای فولادوند.
۲۴. قرب الاسناد، ص ۱۶۲ - (أحمد بن محمد بن عیسی، عن أحمد بن محمد بن أبی نصر، عن الرضا علیه السلام) و کان جعفر علیه السلام یقول : - / البحار ج ۵۲ ص ۱۱۳ ب ۲۱ ح ۲۵ / معجم احادیث الإمام المهدی (عج) ج ۵، ص ۶۴، ح ۱۴۸۸.

۲۵. الف) جابر جعفی می‌گوید: به امام باقر(ع) عرض کردم فرج شما کی خواهد بود؟ فرمود: هیئات هیئات فرج ما تحقق نمی‌پذیرد مگر اینکه شما غربال شوید، باز هم غربال شوید، باز هم غربال شوید، این را سه بار فرمود تا آنجا که آلودگی برطرف شود و یا کسی بماند. (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۵۲ ص ۱۱۳)

ب) برای مطالعه بیشتر در این زمینه ر. ک: مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۵۲، باب ۲۱.

۲۶. «...آنگاه بعضی از آنان تیره‌بختند و [برخی] نیکبخت و اما کسانی که تیره‌بخت شده‌اند، در آتش، فریاد و ناله‌ای دارند. تا آسمان‌ها و زمین برجاست، در آن ماندگار خواهند بود، مگر آنچه پروردگارت بخواهد، زیرا پروردگار تو همان‌کند که خواهد و اما کسانی که نیکبخت شده‌اند، تا آسمان‌ها و زمین برجاست، در بهشت جاودانند، مگر آنچه پروردگارت بخواهد. [که این] بخششی است که بریدنی نیست.

۲۷. برای آگاهی از این وجوه متعدد ر. ک: طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۱ صص ۳۳-۵۶.

۲۸. به عنوان مثال ر. ک: کورانی و همکاران، ۱۴۱۱، ج ۵. احادیث ذیل آیات: شوری: ۲۰، اسراء: ۷۲، نحل: ۲۲، اسراء: ۷، نساء: ۷۷.

۲۹.

: کسی که کشت آخرت بخواهد، برای وی در کشت‌هاش می‌افزاییم و کسی

که کشت این دنیا را بخواهد به او از آن می‌دهیم ولی در آخرت او را نصیبی نیست.

۳۰. برای او در دولت حق به همراه قائم(عج) نصیب و بهره‌های نخواهد بود.

۳۱. : و چون به حد رشد رسید، او

را حکمت و دانش عطا کردیم و نیکوکاران را چنین پاداش می‌دهیم. (یوسف: ۲۲).

۳۲.

\*

: و پدر و مادرش را به تخت برنشانید و [همه آنان] پیش او به سجده درافتادند و

[یوسف] گفت: «ای پدر، این است تعبیر خواب پیشین من، به یقین، پروردگام آن را راست گردانید و به من احسان کرد آنگاه که مرا از زندان خارج ساخت و شما را از بیابان [کنعان به مصر] باز آورد - پس از آنکه شیطان میان من و برادرانم را به هم زد- بی گمان، پروردگار من نسبت به آنچه بخواهد صاحب لطف است، زیرا که او دانای حکیم است.

پروردگارا، تو به من دولت دادی و از تعبیر خواب‌ها به من آموختی. ای پدیدآورنده آسمان‌ها و زمین، تنها تو در دنیا و آخرت مولای منی؛ مرا مسلمان بمیران و مرا به شایستگان ملحق فرما». (یوسف: ۱۰۰-۱۰۱)

۳۳. توجه شود که هر یک از مطالب مندرج در جداول، دارای استدلال‌ها و استنادات قرآنی است، که متأسفانه از حوصله این مقاله خارج است. همچنین معنای دقیق و صحیح برخی از مفاهیم آن نظیر؛ ابزار «حکم»، دارای مباحث عمده، مفصل و در عین حال با اهمیتی است که خود مجال دیگری را می‌طلبد.

۳۴. در تمیز بین «رفتار (Behavior)» و «کنش (Action)» در متون مربوطه چنین می‌یابیم که «برخی نظریه‌پردازان از اصطلاح رفتار برای اشاره به آنچه می‌توان از خارج مشاهده کرد و از اصطلاح «کنش» برای اشاره به آنچه فرد قصد انجام آن را دارد، استفاده می‌کنند.» به بیان دیگر، آنچه در کنش (نسبت به رفتار) مهم است توجه به باورها، عقاید، نیات و به تعبیر این تحقیق «ایمانیات» فرد در اعمال و صادره‌های اوست. از آنجا که عمل صالح فرد صالح، مبتنی بر ایمانیات اوست، لذا به نظر می‌رسد، استفاده از واژه «کنش (عمل)» به‌جای «رفتار» مناسب‌تر باشد. برای مطالعه بیشتر در تفاوت بین کنش و رفتار، ر.ک: دنهارت، ۱۳۸۲، صص ۶۱-۶۲.

۳۵. علامه طباطبایی (ره) در توضیح این بخش از آیه (... وان اعمال عملاً صالحاً...) چنین می‌گویند که: «نکته دیگر در کلام جناب سلیمان (ع) این است که در درخواست عمل صالح گفت: (اینکه «من» عمل صالح انجام دهم) و خود را در آن مداخله داد. ولی در صلاح ذات نامی از خود نبرد و این بدان جهت است که هرکسی در عمل خود دخالت دارد... به خلاف ذات که در دست ما نیست». (طباطبایی، ۱۳۷۶، ج ۱۵، ص ۵۴۸)

۳۶. بر اساس یونس: ۲۴: ...

، و روایات ذیل آن؛ به‌عنوان مثال، امام صادق (ع) در توضیح بخش

اخیر آیه شریفه می‌فرماید: «اتاهنا لیلًا أو نهارًا، یعنی القائم بالسیف» (کورانی، ۱۴۱۱، ج ۵، ص ۹۸، ح ۱۵۲۰)

۳۷. بر اساس نظر فرانسیس بیکن که معتقد است که هدف نهایی علم و دانش، «قدرت» است. ر.ک: دژاکام، ۱۳۷۵، صص ۱۶۱-۱۶۵.

۳۸. تفکر غرب در خصوص آینده به تفکر یهود بسیار نزدیک است. تفکری که طبق آیات قرآن، دست خدا را در اداره آینده عالم بسته می‌داند. [مآئده: ۶۴]:

؛ و یهود گفتند: «دست خدا (با زنجیر) بسته است.» دست‌هایشان بسته باد! و بخاطر این سخن، از رحمت (الهی) دور شوند! بلکه هر دو دست (قدرت) او، گشاده است؛ هرگونه بخواهد، می‌بخشد! ولی این آیات، که از طرف پروردگارت بر تو نازل شده، بر طغیان و کفر بسیاری از آن‌ها می‌افزاید و ما در میان آن‌ها تا روز قیامت عداوت و دشمنی افکنیم. هر زمان آتش جنگی افروختند، خداوند آن را خاموش ساخت؛ و برای فساد در زمین، تلاش می‌کنند؛ و خداوند، مفسدان را دوست ندارد.

#### کتابنامه

قرآن کریم، ترجمه محمد مهدی فولادوند.

ابراهیمی، محمدحسین (۱۳۷۵)، مدیریت اسلامی، قم: مرکز انتشارات دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم.

اصفهانیان، سعید (۱۳۸۴)، «طبیعت از منظر قرآن»، در گودرزی، مصطفی، خیال شرقی، تهران: فرهنگستان هنر.

اصغری، امیرحسین (۱۳۷۹)، «اندیشه دینی و بحران در نظریات آینده‌پژوهانه»، کیهان، ۱۳۷۹/۱۱/۲.

الحرانی، ابو محمد حسن بن علی بن الحسین بن شعبه (۱۳۷۷)، ترجمه تحف العقول، ترجمه بهراد جعفری، چاپ اول، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

الحلی، حسن بن سلیمان (۱۳۷۰ق)، مختصر بصائر الدرجات، النجف: منشورات المطبعه الحیدریه، الطبعة الاولى.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، ویراست سوم، تهران: نشر نی، چاپ ۲۷. انصاری بحرانی، ابراهیم (۱۴۲۷ق)، دوله المهملی المنتظر، موقع الکوثر (www.al-kawthar.com/maktaba).

برزگر، ابراهیم (۱۳۸۲)، «پیش‌بینی در علم سیاست، مقایسه علوم دقیقه و علوم انسانی»؛ سخن سمت، شماره ۹.

بحرانی، سید هاشم، بی‌تا، البرهان فی تفسیر القرآن، قم: افست علمی، ج ۳. بل، وندل (۱۳۸۴)، «مقصود ما از آینده‌پژوهی چیست؟»، در: اسلاتر و همکاران (مؤلفین)، نواندیشی برای هزاره نوین: مفاهیم، روش‌ها و ایده‌های آینده‌پژوهی، ترجمه ملکی‌فر و همکاران، تهران: مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.

پایا، علی (۱۳۸۳)، «آینده‌اندیشی: هست‌ها و بایدها»، خردنامه همشهری، شماره ۲۶. پرالاد، سی. کی (۱۹۹۷)، «مدیران عصر جدید و عرصه‌های جدید رقابت» در: هسلین، فرانسیس و همکاران، سازمان فردا، ترجمه فضل الله امینی، تهران: نشر فردا. پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲)، «تصویرپردازی از آینده: استراتژی اقدام در سیستم‌های اجتماعی»، سخن سمت، شماره ۱۰.

همو (۱۳۸۳)، «تصویرپردازی از شهر عدل امام مهدی (عج): تجلیگاه تمام خرد و کمال هنر انسانی»، قم: مرکز تخصصی مهدویت، انتظار موعود، شماره ۱۳. همو (۱۳۸۴)، «تصویرپردازی بصیرت‌بخش از آینده موعود: استراتژی فوق‌فعال انتظار شهر عدل در ایران»، کمال مدیریت (ویژه‌نامه مدیریت دولتی و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران) شماره ۸ و ۹.

جوادی آملی، عبدالله (۱۳۶۹)، ولایت در قرآن، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجاء، چاپ سوم.

دژاکام، علی (۱۳۷۵)، تفکر فلسفی غرب از منظر استاد شهید مرتضی مطهری، تهران: مؤسسه فرهنگی اندیشه.

دنهارت، رابرت (۱۳۸۲)، *تئوری‌های سازمان دولتی*، مترجمین سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.

ربانی گلپایگانی، علی (۱۳۸۴)، «دکترین مهدویت و حکومت جهانی مهدوی»، *انتظار موعود*، شماره ۱۶.

رفیعی، سیدجعفر و استادآقایی، عباس (۱۳۸۴)، *آیا ظهور نزدیک است؟*، قم: انتشارات گل‌نرگس، چاپ سوم.

سیوطی، جلال الدین (۱۴۰۳ق)، *الدرالمشور* (دوره ۸ جلدی)، بیروت: دارالفکر، ج ۶.

صافی گلپایگانی، لطف‌الله (۱۴۱۹ق)، *منتخب الاثر*، قم: سیده المعصومه، چاپ اول، ج ۱.

صدوق، محمدبن علی بن حسین بن بابویه قمی (۱۳۶۲)، *امالی*، تهران: کتابخانه اسلامی، چاپ چهارم، ج ۱.

طباطبایی، سیدمحمدحسین (۱۳۷۶)، *ترجمه تفسیرالمیزان* (دوره بیست جلدی)، ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، تهران: بنیاد علمی فکری علامه طباطبایی با همکاری مرکز نشر فرهنگی رجاء و مؤسسه انتشارات امیرکبیر.

طبرسی، ابومنصور احمدبن علی (۱۴۰۳ق)، *الاحتجاج*، مشهد: نشر مرتضی، ج ۱.

عسگری، محمود (۱۳۸۳)، «ماهیت و آثار راهبردی آینده‌پژوهی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال اول، شماره اول.

کارگر، رحیم (۱۳۸۳)، *آینده جهان (دولت و سیاست در اندیشه مهدویت)*، تهران: بنیاد فرهنگی حضرت مهدی موعود (عج)، چاپ اول.

کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۶۷)، *الکافی* (دوره ۸ جلدی)، تهران: دارالکتب الاسلامی، ج ۱ و ج ۸.

کمیجانی، داوود (۱۳۸۴)، *طرح پژوهشی «بررسی مبانی آینده‌پژوهی دینی و غیردینی»*، تهران: بی‌نام.



- کورانی، علی و همکاران (۱۴۱۱ق)، معجم احادیث الامام المهدي (ع)، قم: موسسه المعارف الاسلامیه، چاپ اول.
- گودرزی، غلامرضا (۱۳۸۳)، «طراحی مدل مفهومی مدیریت بحران آینده‌نگری با رویکرد فرهنگی»، کمال مدیریت، شماره ۴ و ۵.
- همو (۱۳۸۴)، طرح پژوهشی «طراحی مدل تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه سیاستگذاری مبتنی بر انتظار موعود در شیعه امامیه»، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- لاریجانی، محمدجواد (۱۳۷۷)، درس‌های سیاست خارجی، تهران: انتشارات مشکوه.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۴ق)، بحار الانوار، دوره ۱۱۰ جلدی، بیروت: موسسه الوفاء.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۸۲)، کتاب رجعت، مصحح سیدحسن موسوی، قم: انتشارات دلیل‌ما.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۵)، عین‌الحیاه، بیروت: موسسه الوفاء.
- مفید، محمدبن محمدبن نعمان بغدادی (۱۴۱۳ق)، الاختصاص، قم: کنگره جهانی هزاره شیخ مفید، چاپ اول، ج ۱.
- مقدسی شافعی، یوسف بن یحیی (۱۳۹۹ق)، عقد الدرر (فی اخبار المنتظر)، قاهره: مکتبه عالم الفکر، چاپ اول.
- ملکی‌فر، عقیل و همکاران (۱۳۸۵)، الفبای آینده‌پژوهی، تهران: انتشارات کرانه علم.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۵)، مجموعه آثار، تهران: صدرا، ج ۲.
- موسوی خمینی، سید روح‌الله (۱۳۶۹)، «پیام به مهاجرین جنگ تحمیلی ۶۸/۱/۲»، صحیفه نور ج ۲۱، تهران: سازمان مدارک فرهنگ انقلاب اسلامی.
- نقی پورفر، ولی‌الله (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر در اسلام»؛ کمال مدیریت (ویژه‌نامه مدیریت دولتی و چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران)، شماره ۸ و ۹.
- یاوری، وحید (۱۳۸۴)، تصویرپردازی از آینده بر اساس اندیشه‌ها و آثار شهدا؛ مورد مطالعه: ویژگی‌های جامعه آرمانی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- Cornish, Edward (2004), "Futuring: the exploration of the future" Mary Land, *World Future Society*, No/3.
- Glenn, Jerome (2003), "Introduction to Future Research Methodology Series", *futurevenezuela Journal*, www.futurevenezuela.org



## ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۷

دکتر حجت فرجی خورشیدی\*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۲۰

سید مصطفی حدادی\*\*

### چکیده

همزمان با گسترش مفهوم مدیریت زنجیره تامین در صنایع گوناگون، موضوع ارزیابی عملکرد زنجیره تامین نیز مورد توجه قرار گرفت. مدل‌های متعدد و متنوعی جهت ارزیابی عملکرد فرآیندهای سازمان به کار برده می‌شد، اما یکی از جدیدترین روش‌های ارزیابی عملکرد در زنجیره تامین با عنوان مدل (SCOR) معروف می‌باشد. که یک مدل مبتنی بر فرآیند است و در آن پنج حوزه اصلی فرآیندهای زنجیره تامین (برنامه‌ریزی، منابع، ساخت، ارسال و بازگشت) تعیین و تبیین شده است. هر یک از این حوزه‌ها در بردارنده فرآیندهایی است که اجرای دقیق فعالیت‌های مرتبط با هر یک، ضامن کارایی و اثربخشی زنجیره تامین مورد نظر خواهد بود. سازمان تامین اجتماعی با در اختیار داشتن کارخانجات تولید مواد اولیه، کارخانجات و شرکت‌های ساخت دارو و نیز شرکت‌ها توزیع دارو، هولدینگ دارویی کاملی را تشکیل داده است. این مقاله با استفاده از مدل مرجع عملیاتی زنجیره تامین، زنجیره عرضه دارویی سازمان تامین اجتماعی را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.

### واژگان کلیدی

زنجیره تامین، ارزیابی عملکرد، مدل مرجع عملیاتی زنجیره تامین، هولدینگ دارویی، سازمان تامین اجتماعی

\* Farajikh @ yahoo.com

\* استادیار دانشگاه پیام‌نور

\*\* Smhaddady @ yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه امام صادق (ع)

## مقدمه

در محیط تجارتي جديد، توليدکنندگان با فشارهای روزافزون خواسته‌های مشتریان در زمينه سفارشی شدن محصولات، بهبود کیفیت و پاسخگویی سریع به نیازهای آنان روبرو هستند. در دهه ۹۰، مدیران بسیاری از صنایع دریافته‌اند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرآیندهای داخلی و انعطاف‌پذیری در توانایی‌های شرکت کافی نیست، بلکه تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان باید ارتباط نزدیکی با سیاست‌های توسعه بازار تولیدکننده داشته باشند. (Ross, 1997, p.29) با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تامین و مدیریت آن توسعه یافت. در کشور علی‌رغم اهمیت بالای این مفهوم و استفاده‌های گسترده از آن در سطح دنیا، نوشته‌های اندکی در این زمینه در دسترس است و در این میان موضوع ارزیابی عملکرد زنجیره‌های تامین به طریق اولی مورد غفلت واقع شده است. در میان تعداد انگشت‌شماری مطالعات و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، می‌توان گفت اغلب آن‌ها در یک صنعت خاص، یک سازمان خاص و با یک مدل مشابه می‌باشند.

سازمان تامین اجتماعی یکی از نهادهای کشور است که با در اختیار داشتن کارخانجات و شرکت‌های متعدد در زمینه دارو، بخش اعظمی از داروی کشور را تولید کرده و سهم عمده‌ای از این کالا را در بازار دارا می‌باشد. از همین رو سئوالاتی پیش رو که در واقع موضوع همین تحقیق نیز می‌باشد:

وضعیت زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی (از جهت وجود ضعف) به چه صورت است؟

اولویت‌های توجه به بخش‌های مختلف زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی به چه ترتیبی می‌باشد؟

در راستای سئوالات اساسی، این تحقیق دارای دو فرضیه اصلی می‌باشد:  
بر اساس مدل اسکور، میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی اختلاف معناداری وجود دارد.

فرآیند برنامه‌ریزی در درجه اول اهمیت ضعف زنجیره تامین در هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

## ۱. مروری بر ادبیات موضوع

### ۱-۱. تاریخچه زنجیره تامین

در دو دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمان‌ها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش می‌کردند تا با استانداردهای داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ، پیش‌نیاز دستیابی به خواسته‌های بازار و در نتیجه کسب سهم بازار بیشتری است. به همین دلیل سازمان‌ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف می‌کردند. در دهه ۸۰ میلادی با افزایش تنوع درالگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به افزایش انعطاف‌پذیری در خطوط تولید و توسعه محصولات جدید برای پاسخ به نیازهای مشتریان علاقه‌مند شدند. در دهه ۹۰ میلادی، به همراه بهبود در فرآیندهای تولید و بکارگیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرآیندهای داخلی و انعطاف‌پذیری در توانایی‌های شرکت کافی نیست، بلکه تامین‌کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع‌کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست‌های توسعه بازار تولیدکننده داشته باشند. (Tummala, 2006, p.185) با چنین نگرشی، رویکردهای زنجیره تامین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد. از طرف دیگر با توسعه سریع فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر و کاربرد وسیع آن در مدیریت زنجیره تامین، بسیاری از فعالیت‌های اساسی مدیریت زنجیره با روش‌های جدید در حال انجام است. شکل ۱ شمای کاملی از سیر تکامل مفهوم مدیریت زنجیره تامین را نشان می‌دهد. (Cox, 1999, p.168)

#### ۲-۱. مدیریت زنجیره تامین

بر طبق دیدگاه لودون (۲۰۰۲) زنجیره تامین شبکه‌ای است که همه فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود. علاوه بر جریان کالا، دو جریان دیگر یعنی جریان اطلاعات و جریان منابع مالی و اعتبارات نیز وجود دارد. بر همین اساس، مدیریت زنجیره تامین بر یکپارچه‌سازی فعالیت‌های زنجیره تامین و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آن‌ها از طریق بهبود در روابط زنجیره، برای دستیابی به مزیت رقابتی قابل اتکا و مداوم تمرکز دارد. (Lummus, 1999, p.14)

کاکس (۱۹۹۹) زنجیره تامین را اینگونه تعریف می‌کند: «اولاً فرآیندهایی که از ابتدای مواد اولیه تا انتهای مصرف نهایی کالای تمام‌شده، مشتری را به عرضه‌کنندگان متصل و ثانیاً مجموعه وظایفی در درون و بیرون سازمان که زنجیره ارزش را جهت ایجاد محصولات و ارائه خدمات به مشتری فعال می‌نماید».



تعریف انجمن زنجیره تامین (۱۹۹۷) از این مفهوم این گونه است: «زنجیره تامین شامل تمامی کوشش‌های معطوف به تولید و تحویل محصول نهایی می‌باشد؛ از عرضه‌کنندگان عرضه‌کنندگان تا مشتریان مشتریان...»

الرام و کوپر (۱۹۹۳) در رابطه با مدیریت زنجیره تامین بیان می‌دارند که: «...یک فلسفه یکپارچه جهت مدیریت تمامی جریان‌ها در طول کانال‌های توزیع، از عرضه‌کننده تا مشتری نهایی».

مونتزکا و مورگان (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که: «مدیریت یکپارچه زنجیره تامین درصدد نگاه از منظر مشتری خارجی و سپس مدیریت تمامی فرآیندهایی که جهت فراهم آوردن ارزش برای وی به نحوی افقی می‌باشد». به همین منظور این نویسندگان معتقدند که زنجیره‌ها و نه شرکت‌ها به رقابت می‌پردازند و کلید پیروزی همانا ایجاد مدیریت و رهبری کامل برای زنجیره تامین تماماً یکپارچه، شامل مشتریان بیرونی، عرضه‌کنندگان و عرضه‌کنندگان آن‌ها و... می‌باشد. (Lummus, 1999, p.14)

### ۳-۱. سیستم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از فعالیتهای کلیدی مدیریتی است و انتخاب سیستم ارزیابی برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان در کانون این موضوع قرار می‌گیرد. به همین دلیل طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد بسیار حایز اهمیت است. بنابراین سئوالی مطرح می‌گردد و آن اینکه «چگونه می‌توان یک سیستم ارزیابی طراحی نمود و چگونه می‌توان آن را به روز نگه داشت؟». چالش واقعی در پاسخ به این پرسش دستیابی به یک «تصویر کلی» و درک این نکته است که هیچ‌گاه یک راه حل خوب، برای تمامی شرایط مناسب نیست. این ارتباطات در اصل بیانگر شکل‌گیری یک مجموعه منسجم و واحد هستند. سایر ارتباطات میان اجزاء و عناصر یک سیستم ارزیابی عملکرد منسجم در شکل ۲ نشان داده شده است که به اختصار تشریح می‌شود. راهبرد در میان محدودیت‌هایی که بوسیله استانداردهای عملیاتی که شاخص‌های اصلی کیفیت برای رقابت را تشکیل می‌دهند؛ فعالیت‌های بازار و اقتصادی که ماهیت مزیت رقابتی مورد



نیاز برای موفقیت را تعیین می‌نمایند؛ انتظارات سهامداران و ذی‌نفعان در رابطه با عملکرد مالی؛ محیط کلان که حدود اقدامات قابل قبول سازمان‌ها از جنبه دانش، مهارت، منابع و نیروی انسانی را مشخص می‌نمایند، تعریف می‌شود. براساس راهبرد تعیین شده در مهد تاثیرات ذکر شده، فعالیت‌های عملیاتی و اهداف سیستم ارزیابی عملکرد ایجاد می‌شود. اگرچه سیستم ارزیابی عملکرد یک سیستم واحد و منسجم است، اما از پنج عنصر و جزء اصلی تشکیل شده است. توازن سیستم به کارگیری کارت امتیاز متوازن و یا دیگر ابزارهای ارزیابی نشأت می‌گیرد. ساختار این سیستم از میان دانش و درک آن مجموعه از موضوعات که مزیت رقابتی سازمان را شکل می‌دهد، ناشی می‌شود. این ساختار باید به شدت متأثر از ورودی‌های عملیاتی باشد تا از اینکه سیستم ارزیابی عملکرد خیلی جدا و غافل از قابلیت‌ها و اقدامات عملیاتی نباشد، اطمینان حاصل شود. طرح سیستم ارزیابی باید از یک طرف بوسیله راهبرد(که وضعیت مطلوب را از لحاظ سمت و سوی سازمان تعیین می‌نماید) و از طرف دیگر بوسیله مدیران و کارکنان سیستم(که مستقیماً و عملی با سیستم سر و کار دارند) تعیین شده و شکل گیرد. یکی دیگر از ورودی‌های طرح سیستم به داده‌های انعکاسی به دست آمده از سیستم ارزیابی و بازخورهای مناسب برای رفع انحرافات و اصلاحات لازم مربوط می‌شود. عنصر تمرکز در ارزیابی عملکرد به اهمیت شاخص‌های ارزیابی تعیین شده ارتباط دارد. این تمرکز بر اساس راهبرد و نیز نتایج عملی و واقعی بدست آمده تنظیم می‌شود. در نهایت انعکاس قابلیت‌های واقعی سیستم عملیات ضروری است. بر این اساس، امکان تعریف مجدد اهداف رقابتی به صورت لحظه‌ای و دائمی وجود داشته و هدایتگرهای اساسی جهت بهبود مستمر قابلیت‌های سازمان را فراهم آورند.

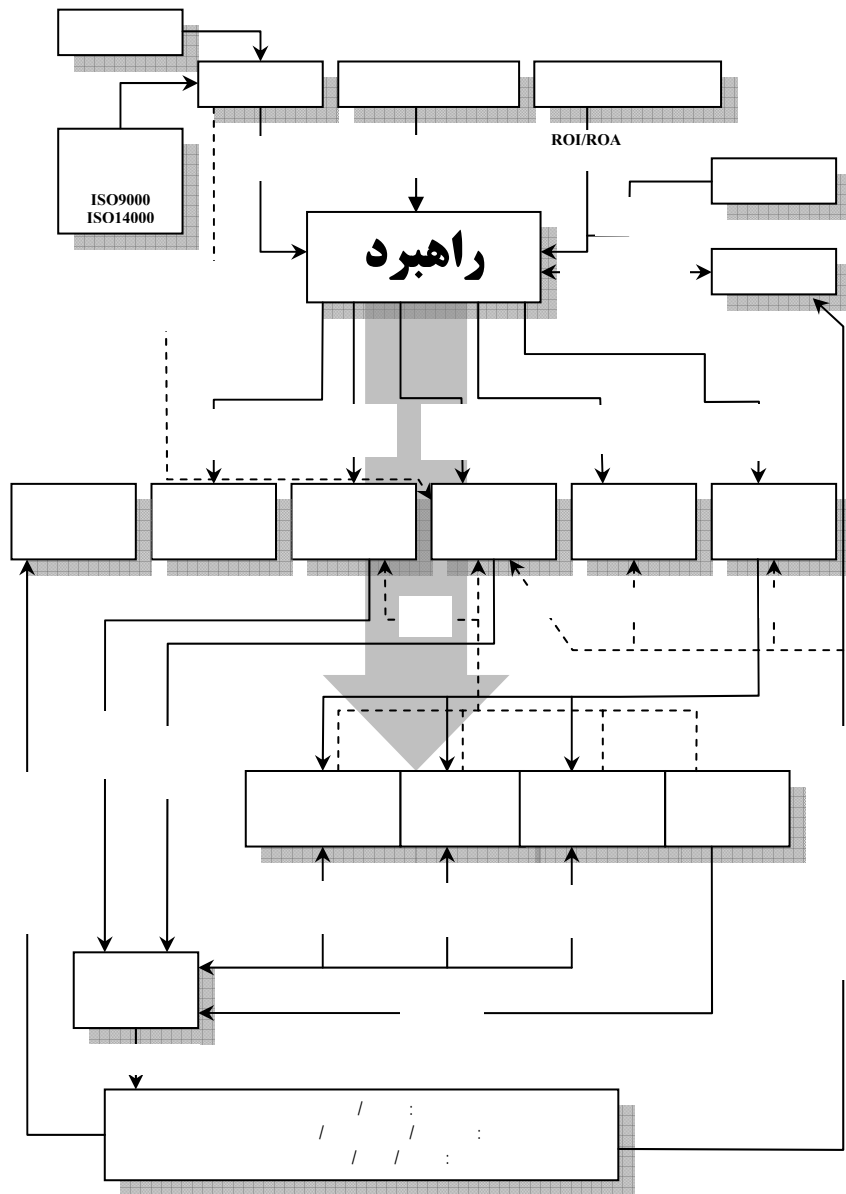
فعالیت‌های ارزیابی عملکرد باعث حفظ جنبه‌های راهبردی سازمان و اهداف بازار و نیز جنبه‌های عملیاتی سازمان شده و باید داده‌های کلیدی جهت جنبه‌های حیاتی مدیریت دانش، اطلاعات برنامه‌ریزی، کنترل و پایش پیشرفت کار را فراهم آورد. این فعالیت‌ها همچنین باید با تغییر در محیط بازار و عملیات، تغییر نماید و با آن در ارتباط تنگاتنگ باشد تا زمینه‌ساز مدیریت فعال و پیشرو شود. (Shepherd, 2006, p.16)

#### ۴-۱. شاخص‌های ارزیابی عملکرد در زنجیره تامین

به طور کلی، کوشش‌های گوناگونی در راستای تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در زنجیره‌های تامین صورت پذیرفته است که هر یک در بردارنده نگاه و رویکردی مختلف در رابطه با دسته‌بندی و گروه‌بندی شاخص‌های مذکور می‌باشد. نمونه برخی از این تحقیقات عبارتند از:

- تمرکز بر کیفی بودن و یا کمی بودن شاخص‌ها که در مطالعات بیمن (۱۹۹۹) مورد توجه قرار گرفته است. (Beamon, 1999, p.281)
  - اینکه چه چیزی را اندازه‌گیری می‌کنند: این موضوع در تحقیقات گوناسکاران و نیز تونی (۲۰۰۱) بر هزینه و یا غیرهزینه‌ای بودن شاخص‌ها؛ در مطالعات اشونسبیل (۲۰۰۴) بر کیفیت، هزینه، انعطاف و تحویل؛ در تحقیقات چان (۲۰۰۳) بر هزینه، کیفیت، بهره‌برداری از منبع، انعطاف‌پذیری، شفافیت، اعتماد و نوآوری؛ در مطالعه بیمن (۱۹۹۹) بر منابع، خروجی و انعطاف‌پذیری؛ در مطالعات هیبر در قالب کارایی همکاری در زنجیره تامین، ترکیب و کارایی هماهنگی و در تحقیقات چان (۲۰۰۳) بر ورودی، خروجی و پردازش متمرکز بوده است. (Beamon, 1999, p.283)
  - توجه به تمرکز راهبردی، عملیاتی و یا فنی شاخص‌ها که مطالعات گوناسکاران (۲۰۰۱) بدان معطوف بوده است. (Beamon, 1999, p.284)
  - فرآیندهای موجود در زنجیره که این شاخص‌ها به آن‌ها مرتبط می‌گردند که در تحقیقات چان و کی (۲۰۰۳)، هانگ و همکاران (۲۰۰۴)، لاکامی و مک‌کارمک (۲۰۰۴) و استفنز (۲۰۰۱) مورد توجه بوده است. (Beamon, 1999, p.285)
- فهرست کاملی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد در قالب فرآیندهای اصلی زنجیره تامین در جدول ۱ نشان داده شده است. به نحو مشابه، در مدل مرجع عملیات زنجیره تامین که مورد توجه این تحقیق نیز می‌باشد، عملکرد زنجیره تامین در سطوح مختلف

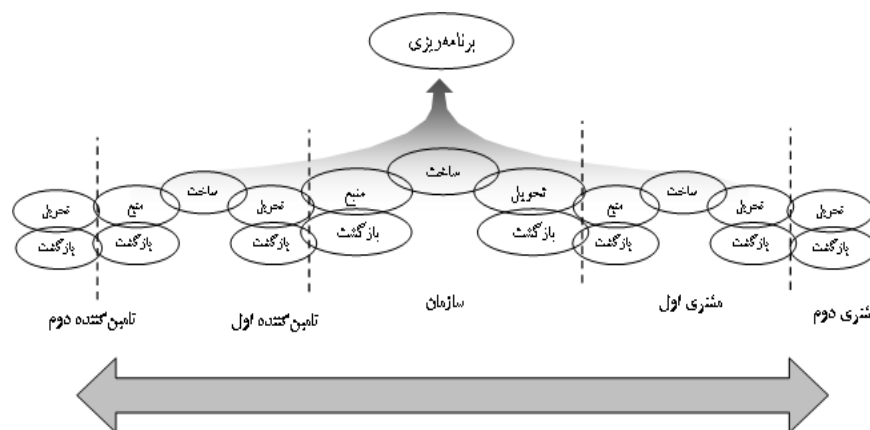
و در پنج مقوله اصلی صورت می‌پذیرد. در سطح اول مدل، شاخص‌ها عبارتند از: قابلیت اطمینان، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، هزینه و کارایی در مدیریت. (SCC, 2004)



شکل ۲: سیستم ارزیابی عملکرد زنجیره تامین

۵-۱. مدل اسکور (SCOR)

مدل مرجع عملیاتی زنجیره تامین توسط انجمن زنجیره تامین بسط و گسترش یافته است. این انجمن یک نهاد مستقل و غیر انتفاعی بوده که این مدل را به عنوان یک استاندارد میان صنعتی خلق نموده‌اند. این انجمن در سال ۱۹۹۶ با ۶۹ شرکت داوطلب به عنوان عضو کار خود را آغاز نمود و هم اکنون با داشتن بیش از ۸۰۰ عضو از سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در سطح جهان، زمینه‌ای را جهت تمامی افراد علاقه‌مند به سیستم‌های مدیریت زنجیره تامین و اجرا و بهره‌گیری از آن فراهم آورده است. فرآیندهای پنج‌گانه (برنامه‌ریزی، منبع‌یابی، ساخت، تحویل و بازگشت)، سطح اول مدل اسکور را تشکیل می‌دهند. (SCC, 2004)



شکل ۳: مدل اسکور

این فرآیندها را می‌توان به زیرفرآیندهایی که سطح دوم را در ساختار اسکور می‌سازند، تفکیک نمود و به همین ترتیب سطوح پایین‌تر از تجزیه و تفکیک سطوح بالاتر شکل می‌گیرند. سه سطح اصلی مدل اسکور توسط انجمن زنجیره تامین به شرح زیر بیان شده است:

- سطح یک مدل اسکور: سطح اول مدل اسکور که به آن سطح عالی نیز می‌گویند، محدوده و محتوای فرآیندهای مدیریت زنجیره تامین را در بالاترین سطح (یعنی سطح راهبردی) تعریف می‌نماید. فرآیندهای این سطح عبارتند از:
  - برنامه‌ریزی: ارزیابی منابع محلی و منابع زنجیره تامین، جمع‌آوری و اولویت‌دهی به تقاضا و الزامات تقاضا، برنامه‌ریزی برای زنجیره تامین، برنامه‌ریزی برای منبع‌یابی، برنامه‌ریزی تولید، برنامه‌ریزی توزیع و تحویل کالا و در نهایت برنامه‌ریزی جهت ارائه خدمات پس از فروش و بازگشت.
  - منبع‌یابی: اجرای برنامه‌های منبع‌یابی، دریافت مواد اولیه، بازرسی مواد دریافتی، اقدام جهت پرداخت در قبال مواد اولیه و یا کالای تمام شده که از عرضه‌کننده بالادستی دریافت گردیده است.
  - ساخت: اجرای برنامه تولید، درخواست و دریافت مواد اولیه، طراحی، ساخت، مونتاژ و آزمایش و بسته‌بندی کالا.
  - تحویل: اجرای برنامه تحویل، فرآیندهای مدیریت سفارشات، انتخاب حمل‌کنندگان، تحویل و پردازش صورتحساب محصولات.
  - بازگشت: اجرای برنامه بازگشت، بازگشت کالای معیوب، خدمات گارانتی و بازگشت اضافه تحویل.
- سطح دوم مدل اسکور: سطح دوم مدل که به آن سطح پیکره‌بندی نیز می‌گویند، فرآیندهای زنجیره تامین را در سه مقوله کلی دسته‌بندی می‌نماید: فرآیندهای برنامه‌ریزی، فرآیندهای اجرا و فرآیندهای توانمندسازی. فرآیند برنامه‌ریزی شامل تمامی فرآیندهای لازم جهت اجرای زنجیره تامین می‌باشد که عبارت است از: برنامه‌ریزی کل زنجیره، منبع‌یابی، ساخت، تحویل و بازگشت. فرآیندهای اجرا تمامی فرآیندهایی که وضعیت مواد دریافتی از منبع را به سوی کالای تمام شده تغییر می‌دهد را در بر می‌گیرد. این فرآیندها در

چهار حوزه قرار می‌گیرند که در مدل اسکور در سه نوع کلی دسته‌بندی می‌گردند: کالای ساخت جهت انبار، کالای ساخت جهت سفارش و کالای مهندسی جهت سفارش (Fayez, 2005, p.90) (شکل ۴).

- سطح سوم مدل اسکور: سطح سوم مدل اسکور که سطح تجزیه نیز نامیده می‌شود، فرآیندهای سطح دوم را به زیرفرآیندهای معادل هر یک تفکیک می‌نماید. هر فرآیند در این سطح به صورت کلی تعریف گردیده و ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک تعیین می‌گردد. در این سطح زنجیره تامین شکل می‌گیرد و عناصر فرآیندی از نوع برنامه‌ریزی و توانمندی در یک توالی منطقی نمایش داده می‌شود.

ارزیابی عملکرد زنجیره تامین هولدینگ دارویی در ایران: مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی ۸۷

شاخص‌های برنامه ریزی	شاخص‌های ساخت	شاخص‌های توزیع	شاخص‌های مصرف	شاخص‌های تحویل
<p>موانع توزیع</p> <p>میزان سود</p> <p>پارکینگ سرمایه</p> <p>تاریخ بازگشت سرمایه</p> <p>سود ناخالص و نسبت بهره وری</p> <p>میزان اشتغال کارکنان</p> <p>وابستگی بودجه ها</p> <p>کل هزینه های زنجیره تامین</p> <p>میزان کالای فروخته شده</p> <p>پارکینگ دارایی</p> <p>بهره وری در ایجاد ارزش افزوده</p> <p>میزان های سرمایه</p> <p>میزان های نامشروع</p> <p>میزان های ناشی از تحقیق و توسعه</p> <p>میزان حساسیت به هزینه های بلندمدت</p> <p>درصد فروش محصولات جدید به نسبت کل فروش</p> <p>گسترش ظرفیت</p> <p>میزان های سرمایه های مستود</p> <p>کل زمان پاسخ در زنجیره تامین</p> <p>کل زمان عرضه در زنجیره تامین</p> <p>زمان تحقق سفارشات</p> <p>زمان تکمیل سفارشات</p> <p>زمان پاسخ به مشتری</p> <p>زمان عرضه توسعه محصول</p> <p>زمان کل جریان نقدینگی</p> <p>زمان عرضه نقدینگی</p> <p>اثر ارتباطات میان سازمانی</p> <p>درصد کاهش در زمان تولید محصول</p> <p>تاریخ تکمیل محصول</p> <p>رشد ورود سفارشات</p> <p>دقت عملکرد پیش بینی</p> <p>استعلام در برنامه ریزی</p> <p>ارزیابی ادراکی در ارتباطات میان بخشی ها</p> <p>انطباق پذیری در سفارشات</p> <p>تکمیل سفارشات به صورت کامل</p> <p>انطباق پذیری در تلفیق کالا و خدمات</p> <p>انطباق پذیری در ارائه محصول جدید</p>	<p>شاخص‌های بازگشت</p>	<p>شاخص‌های ساخت</p> <p>انبارگاه در مرصه کننده، در صورت جرمی هزینه ای</p> <p>درصد ارسال اشتباه یا تاخیر از مرصه کننده</p> <p>زمان برگردن مرصه در مقابل بازم صحت</p> <p>رویه های مرصه کننده، در ثبت سفارش</p> <p>زمان چرخه سفارش مرصه</p> <p>کارایی در زمن چرخه سفارش مرصه</p> <p>سطح مشارکت مرصه کننده و خریدار</p> <p>سطح کنترل کالای مرصوب مرصه کننده</p> <p>تاریخ سفارش زدن مرصه کننده</p> <p>سطح انحصار دو جانبه</p> <p>رضایت از انتقال دانش</p> <p>رضایت از ارتباط با مرصه کننده</p> <p>همکاری مرصه کننده، در رفع مشکلات امن</p> <p>گرمه همکاری دو جانبه جهت در بهبود کیفیت</p> <p>توزیع تصمیم گیری</p> <p>کیفیت تبادل اطلاعات میان مشتری و مرصه کننده</p> <p>کیفیت چشم انداز ایجاد شده در شبکه مرصه</p> <p>دقت اطلاعات</p> <p>به موقع بودن اطلاعات</p> <p>موجود و در دسترس بودن اطلاعات</p> <p>توانایی مرصه کننده در پاسخ به مسائل کیفیت</p>	<p>کل هزینه مربوط به منابع</p> <p>میزان های ساخت</p> <p>میزان کارایی مربوط به ایجاد ارزش</p> <p>میزان های تکلیفی و جرمی موجودی انبار</p> <p>میزان کار در حال انجام</p> <p>میزان هزینه مربوط به مرصه سفارشات</p> <p>بهره وری از ظرفیت</p> <p>میزان های ایجاد ارزش انبار</p> <p>نسبت مصرف کل موجودی انبار</p> <p>تاریخ جریان موجودی انبار</p> <p>نمونه سفارشی انحصاری (FOO)</p> <p>ارزیابی برنامه روزی جامع تولید</p> <p>نمونه انبار تولید شده</p> <p>میزان های انبار</p> <p>ظرفیت موجودی انبار</p> <p>میزان بهره برداری انبارها</p> <p>احتمالات خروج موجودی انبار</p> <p>نمونه سفارشات برگشتی</p> <p>نمونه سفارشات خروجی های انبار</p> <p>میزان سطح بازگشت سفارشات</p> <p>درصد کمبود اطلاعات منتج در یک دوره</p> <p>میزان نظیر هم واحد</p> <p>میزان های از بین بردن موجودی</p> <p>زمان چرخه از ابتدا برنامه روزی شده</p> <p>زمان سفارشات</p> <p>زمان مورد نیاز جهت تولید اقدام خاص</p> <p>زمان مورد نیاز جهت تولید محصول جدید</p> <p>بازر و گستره موجودی ها</p> <p>درصد کارایی که به انبساط ساخته شده</p> <p>انطباق پذیری در تولید</p> <p>انطباق پذیری در میزان تولید</p> <p>نمونه و تلفیقی یک کارگر انجام می دهد</p>	<p>کل هزینه های لجستیک</p> <p>کل هزینه های توزیع</p> <p>میزان های حمل و نقل</p> <p>میزان های حمل و نقل به ازاء مرصه</p> <p>میزان های پرسش برای مرصه سفارشات</p> <p>بهره وری حمل و نقل</p> <p>میزان های تحویل کالا</p> <p>درصد وقت در تحویل کالا</p> <p>زمان میز تحویل کالا</p> <p>تاریخ تحویل کالا</p> <p>میزان تاخیر در تحویل ها</p> <p>میزان میزان تاخیر در سفارشات</p> <p>میزان میزان چگونگی در سفارشات</p> <p>درصد سفارشات به موقع</p> <p>کیفیت عملکرد و تحویل</p> <p>نمونه تحویل های به موقع</p> <p>ارزیابی زمان های برنامه توزیع</p> <p>تایلیت اطلاعات ارسال کالا</p> <p>کیفیت کالای تحویل داده شده</p> <p>میزان دسترسی به تحویل های بدون هزینه</p> <p>کیفیت دسترسی به تحویل ها</p> <p>انطباق پذیری در تحویل کالا</p> <p>پاسخ گویی به مرصه سفارشات</p> <p>انطباق پذیری در حمل و نقل</p>

جدول ۱: شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد در زنجیره‌های تامین

		بر نامبریزی	منبع بایی	ساخت	نحویل	بازگشت	
نوع فرآیندهای مدل اسکور	بر نامبریزی	P1 برگله روزی زنجیره نلبن	P2 برگله روزی منبع بایی	P2 برگله روزی ساخت	P2 برگله روزی نحویل	P2 بازگشت برگله روزی	
	اجرا		S1 منبع بایی کالای ساخته شده	M1 ساخت چفت ایار	D1 نحویل کالای ساخته شده	SR1 بازگشت کالای معروب به منبع	DR1 بازگشت کالای معروب مشتری
			S2 منبع بایی کالای ساخت چفت سقاوش	M2 ساخت چفت سقاوش	D2 نحویل کالای ساخت چفت سقاوش	SR2 بازگشت کالای به MRO منبع	DR2 بازگشت کالای MRO مشتری
			S3 منبع بایی کالای مهندسی چفت سقاوش	M3 مهندسی چفت سقاوش	D3 نحویل کالای مهندسی چفت سقاوش	SR3 بازگشت اضافی کالای به منبع	DR3 بازگشت اضافی کالای مشتری
					D4 نحویل کالای عمده فروش		
	نوآزمندسازی	EP نوآزمندسازی زنجیره نلبن	ES نوآزمندسازی منبع بایی	EM نوآزمندسازی ساخت	ED نوآزمندسازی نحویل	ER نوآزمندسازی بازگشت	

شکل ۴: مقولات فرآیندی مدل اسکور

## ۲. روش شناسی تحقیق

### ۲-۱. نمونه آماری

جهت تجزیه و تحلیل‌های ابتدایی در این تحقیق تعداد ۱۵ پرسشنامه میان کارشان و متخصصان هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی توزیع گردید. بر اساس انحراف معیار به دست آمده ۰/۲۶ با توجه به سطح اطمینان ۹۹ درصد جهت تعیین حجم نمونه، برای تخمین فاصله‌ای ۰/۱ بر اساس رابطه ۱ حجم نمونه برابر ۴۵ به دست آمد که جهت اطمینان ۳۵ پرسشنامه دیگر میان دست‌اندرکاران هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی توزیع شد. از



این تعداد در نهایت، ۴۸ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل نهایی مورد توجه قرار گرفت. (آذر و مومنی، ۱۳۸۵، ص ۲۶)

$$n = \left( \frac{z_{\alpha} \cdot \delta}{\varepsilon} \right)^2 = \left( \frac{2.58 \times 0.26}{0.1} \right)^2 = 44.94 \cong 45 \quad \text{رابطه ۱:}$$

## ۲-۲. ابزار تحقیق

در این تحقیق علاوه بر بررسی مستندات کتابخانه‌ای و برخی مصاحبه‌ها با کارشناسان هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی، از پرسشنامه به عنوان مهمترین ابزار گردآوری اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل استفاده شده است. لذا سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش سازگاری درونی و روش کرونباخ (نگرش سنج) استفاده می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مربوط به خبرگان ۰/۸۶۶ بدست آمد. این آلفا بیانگر این مطلب است که پاسخ دهندگان نیز با دقت و آگاهی به سؤالات پاسخ داده‌اند و لذا در صورت تکرار انتظار می‌رود تا نتایج نسبتاً مشابهی استحصال گردد.

## ۲-۳. شرکت سرمایه‌گذاری تامین

همانگونه که دسته‌بندی‌های متعددی از شرکت‌ها تحت عنوان شرکت‌های سهامی عام، خاص، تضامنی، تعاونی و با مسئولیت محدود وجود دارد، هولدینگ نیز نوعی شرکت است، شرکتی که از اکتساب شرکت‌ها بدست می‌آید. در هولدینگ، شرکت بزرگتر سهام شرکت‌های کوچکتر را می‌خرد و شرکت کوچکتر بدون آنکه استقلال خود را از دست بدهد تحت سیاست و راهبرد شرکت بزرگتر به فعالیت می‌پردازد. شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) در سال ۱۳۶۵ با هدف سرمایه‌گذاری، مشارکت و تحصیل سود از محل ذخایر سازمان تامین اجتماعی تاسیس شد و در طول دوران فعالیت خود در شرکت‌های دولتی و خصوصی که در امور تولیدی، خدماتی و بازرگانی فعالیت داشته‌اند و یا در حال تاسیس بوده‌اند، سرمایه‌گذاری نموده است. هولدینگ دارویی این مجموعه، در حوزه تولید مواد اولیه

دارویی، تولید دارو و توزیع آن در کشور فعالیت دارند و سهم قابل توجه از تولید و توزیع دارویی کشور را به خود اختصاص داده است.

\* گروه شرکت‌های توزیع و خدمات: اولین گروه وابسته به شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین گروه شرکت‌های مستقل توزیع و خدمات است این گروه شامل شش شرکت بزرگ توزیع داروپخش، پخش هجرت، گسترش بازرگانی داروپخش، توفیق دارو، اوزان و شرکت کارخانجات پارس دارو است.

\* گروه تولید فرآورده دارویی: گروه دوم که شرکت اصلی آن شرکت «داروپخش» است و بصورت هولدینگ اداره می‌شود شامل ده شرکت دیگر (پارس دارو، کارخانجات داروپخش، فارابی، اکسیر، ابوریحان، رازک، دامبران، کاسپین تأمین، شهید قاضی و زهراوی) است. این گروه با یک شرکت مادر و شرکت‌های اقماری خود (جمعاً یازده شرکت) بیش از چهل درصد داروی مورد نیاز کشور را تامین می‌کند.

\* گروه تولید مواد اولیه دارویی و شیمیایی: گروه سوم که بصورت هلدینگ بوده و مرکزیت آن را شرکت «سرمایه گذاری مواد اولیه دارویی تامین TAPIC» برعهده دارد و دوازده شرکت تابعه (تماد، برهان دارو، سیما شیمی، شیمی دارویی داروپخش، کلر پارس، شیمیایی ره‌آورد تامین، شهید دکتر فقیهی، زکریای تبریز، آنتی بیوتیک سازی ایران، شیرین دارو، ژلاتین کپسول ایران و دارویی آترا) را به صورت اقماری حول خود دارد. بخش بسیار زیادی از مواد اولیه صنایع دارو سازی ایران را تامین می‌کند. (مرکز اسناد سازمان تامین اجتماعی، ۱۳۸۵)

### ۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### ۳-۱. آزمون فرضیه اول

جهت آزمون فرضیه اول که در راستای بررسی وضعیت کلی زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین می‌باشد، از شاخص‌های سطح اول مدل SCOR بر اساس جدول ۲ استفاده شده است.

ابعاد	مولفه	شاخص	
قابلیت اطمینان در زنجیره تامین	قابلیت اطمینان تحویل در زنجیره تامین	عملکرد تحویل	
		نرخ تکمیل سفارشات	
		نرخ تکمیل صحیح	
	پاسخگویی زنجیره تامین	انعطاف پذیری زنجیره تامین	زمان مقرر جهت تحویل سفارشات
		انعطاف پذیر زنجیره تامین	زمان پاسخ زنجیره
			انعطاف پذیری تولید
هزینه های زنجیره تامین	هزینه های زنجیره تامین	هزینه کالا	
		کل هزینه مدیریت زنجیره تامین	
		بهره وری ارزش افزوده	
		هزینه گارانتی/بازگشت کالا	
	کارایی مدیریت دارایی در زنجیره تامین	زمان چرخه نقد به نقد	
		زمان ذخیره موجودی	
		عابدهی دارایی ها	

جدول ۲: شاخص های عملکردی مدل اسکور

بر این اساس، کلیه داده های بدست آمده (۶۲۴ ردیف اطلاعاتی که حاصل نظر ۴۸ نفر در رابطه با ۱۳ شاخص می باشد) در ارتباط با وضعیت موجود و مطلوب مورد مقایسه واقع گردیده است که نتایج آمار توصیفی آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

Maximum	Minimum	Std. Deviation	Mean	N	
۵	۱	۰/۹۲۹۴	۳/۳۶۲۲	۶۲۴	متغیرهای وضع موجود
۵	۱	۰/۸۹۹۷	۳/۶۵۸۷	۶۲۴	متغیرهای وضع مطلوب

جدول ۳: تحلیل توصیفی داده ها

در گام بعد جهت آزمون فرضیه از آزمون رتبه علامت‌دار ویلکاکسون استفاده شده که نتایج حاصل از آن با نرم‌افزار SPSS در جدول ذیل بیان گردیده است. نماد  $T_{V\_C}$  بیانگر کلیه متغیرهای مورد توجه در وضعیت موجود و نماد  $T_{V\_I}$  نشان دهنده کلیه متغیرها در وضعیت مطلوب می‌باشد.

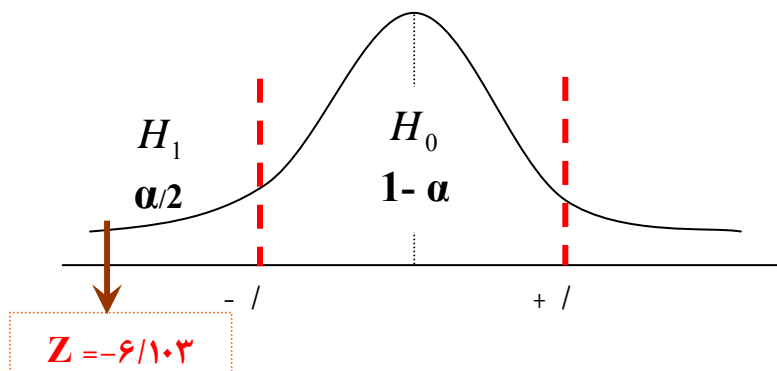
Sum of Ranks	Mean Rank	N	Rank	
12939.00	154.04	84a	Negative Ranks	$T_{V\_I} - T_{V\_C}$
37464.00	160.79	233b	Positive Ranks	
		307c	Ties	a $T_{V\_I} < T_{V\_C}$
		624	Total	b $T_{V\_I} > T_{V\_C}$
				c $T_{V\_C} = T_{V\_I}$

جدول ۴: آزمون رتبه علامت‌دار ویلکاکسون

آماره	مقایسه وضعیت موجود و مطلوب
Z	-6.103
Asymp. Sig.(2-tailed)	.000

جدول ۵: آماره آزمون و سطح زیر منحنی بر اساس آزمون رتبه علامت‌دار ویلکاکسون

بر همین اساس، در سطح خطای ۹۵ درصد نقطه بحرانی بر اساس جدول توزیع نرمال برابر با  $1/96$  می‌باشد و چون  $Z$  استخراج شده از آزمون بین  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار نمی‌گیرد، بنابراین آماره آزمون در ناحیه  $H_0$  واقع نشده است. لذا فرض آماری رد شده و نقیض آن تایید می‌گردد که نقیض آن در واقع فرضیه این تحقیق می‌باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان نمود که وضعیت زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی با وضعیت مطلوب آن اختلاف معناداری دارد.



### ۲-۳. آزمون فرضیه دوم

پس از بررسی وجود ضعف و خلل در زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی در وهله بعدی زمینه‌های اصلی ضعف در این زنجیره مورد توجه قرار می‌گیرد. بر این اساس، فرضیه دوم این تحقیق فرآیند برنامه‌ریزی را از میان فرآیندهای پنج‌گانه مدل اسکور مهمترین زمینه بهبود در این زنجیره معرفی می‌کند. به منظور آزمون این فرضیه از روش فریدمن استفاده می‌شود که در جداول زیر نتایج حاصل نشان داده شده است.

Mean Rank	فرآیندها اسکور
۲/۳۴	فرآیند برنامه‌ریزی
۲/۴۷	فرآیند تحویل
۲/۹	فرآیند منبع‌یابی
۳/۴۸	فرآیند ساخت
۳/۸۱	فرآیند بازگشت

جدول ۶: متوسط رتبه‌های فرآیندهای مدل بر اساس آزمون فریدمن

۴۸	n
۲۷/۲۱۹	Chi-Square
۴	df
۰/۰۰۰	Asymp. Sig.

جدول ۷: تعیین آماره آزمون فریدمن

از جدول  $\chi^2$ ، مقدار بحرانی با درجه آزادی  $4(k-1)$  و سطح اطمینان ۵ درصد، مقدار ۹.۴۸۷ استخراج می‌گردد. به دلیل آنکه مقدار آماره آزمون بزرگتر از مقدار جدول می‌باشد، می‌توان اظهار کرد که دیدگاه کارشناسان در مورد وضعیت فرآیندهای پنج‌گانه زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی با یکدیگر متفاوت است و اساساً رتبه‌بندی میان آن‌ها امکان‌پذیر نمی‌باشد. بر این اساس همانگونه که مقادیر به دست آمده از آزمون فریدمن نیز نشان می‌دهد، فرضیه دوم این تحقیق نیز مورد تایید واقع می‌گردد. به عبارت دیگر مهمترین عامل ضعف در زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی از منظر مدل اسکور مربوط به فرآیند برنامه‌ریزی می‌شود. لکن، همانگونه که در قبل نیز به بررسی دقیق‌تر مدل اسکور و فرآیندهای آن پرداخته شد، فرآیند برنامه‌ریزی مدل اسکور خود در سطح دوم مشتمل بر پنج فعالیت اصلی است: برنامه‌ریزی زنجیره، برنامه‌ریزی منبع‌یابی، برنامه‌ریزی ساخت، برنامه‌ریزی تحویل و برنامه‌ریزی بازگشت. به منظور ایجاد تصویری دقیق‌تر از اولویت‌های توجه به نقاط ضعف در مورد تحقیق نتایج حاصل از آزمون فریدمن در رابطه با هر یک از موارد فوق‌الذکر در جدول ۸ نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، در این بخش نیز مهمترین عامل ضعف در فرآیند برنامه‌ریزی زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی، مربوط به برنامه‌ریزی جهت کلیت زنجیره می‌گردد و سایر موارد نیز به ترتیبی که در جدول مشاهده می‌گردد، قرار دارند.

اجزاء فرآیند برنامه‌ریزی	Mean Rank
برنامه‌ریزی زنجیره تامین	۲.۲۷
برنامه‌ریزی تحویل	۲.۳۸
برنامه‌ریزی ساخت	۳.۱۰
برنامه‌ریزی منبع‌یابی	۳.۵۳
برنامه‌ریزی بازگشت	۳.۷۲

جدول ۸: رتبه‌بندی فرآیندهای مدل بر اساس آزمون فریدمن

۴۸	n
۱۷/۱۳۶	Chi-Square
۴	df
۰/۰۰۰	Asymp. Sig.

جدول ۹: تعیین آماره آزمون فریدمن برای فرآیند برنامه‌ریزی

### نتیجه‌گیری

در ارزیابی از وضعیت هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی، می‌توان این موضوع را از دو نگاه کلی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نگاه اول، نگاهی خرد به زنجیره تامین در هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی است که پیشنهادهای این تحقیق جهت بهبود در وضعیت زنجیره مورد نظر در این قالب‌ها ارائه می‌گردد. نگاه دوم، منظری کلان به کلیت هولدینگ‌ها در کشور دارد، به عبارت دیگر از این منظر مشکلات و موانع مختلفی پیش‌روی شکل‌گیری هولدینگ‌ها و کارآمدی هرچه بیشتر آنهاست که هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی نیز از آن مستثنی نیست.

### توجه راهبردی به مدیریت زنجیره تامین

حاصل تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته از اطلاعات کارشناسان و خبرگان بیانگر وجود اختلافی معنادار میان وضعیت موجود و مطلوب زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی است. آنچه در این بخش در کانون توجه قرار دارد، معطوف به رویکرد مدیریت هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی است. به این بیان که به طور کلی، هیچگونه نگاه راهبردی به عناصر موجود در این مجموعه به عنوان یک زنجیره تامین وجود ندارد و لذا تصمیم‌سازان این مجموعه تلاش سازمان‌یافته‌ای را جهت هماهنگی میان عناصر زنجیره صرف نمی‌نمایند و از این منظر هر یک از شرکت‌های موجود در این زنجیره به صورتی کاملاً مجزا و مستقل عمل کرده و هولدینگ دارویی نیز صرفاً به عنوان دارنده سهام غالب در اکثر این شرکت‌ها، صرفاً به مسایل مالی آن توجه می‌نمایند. به طور حتم در صورتی که مسئولین این مجموعه به سمت هماهنگ‌سازی فرآیندها و عملیات مختلف در طول این زنجیره به نحوی کاملاً منسجم و به هم‌پیوسته اقدام نمایند، این زنجیره سودآوری مناسبی را برای تمامی حلقه‌های خود دارا خواهد بود. عواملی که باعث می‌شود تا شاخص‌های مدل اسکور در این مورد مقادیری نامطلوب به خود اختصاص دهند و به این ترتیب شاخص‌های همچون هزینه‌های زنجیره تامین، انعطاف‌پذیری زنجیره خصوصاً در زمینه تولید محصولات، دارایی‌ها و مدیریت آن در زنجیره نامطلوب ارزیابی گردد، به صورت خلاصه در چهارچوب مواردی همچون: قدیمی بودن ساختمان‌های کارخانجات داروسازی، عدم انطباق تعداد اقلام تولیدی با فضای فیزیکی و تجهیزاتی موجود، قدیمی و مستهلک بودن ماشین آلات، تداوم تولید دارو با فرمولاسیون‌های قدیمی در حالی که برخی از آن‌ها از لیست تولیدات صنایع داروسازی دنیا حذف شده‌اند، قدیمی بودن تکنولوژی‌های ساخت و تهیه داروها، مدرن نبودن متدهای کنترلی اقلام دارویی، تهیه مواد اولیه و بسته‌بندی از منابع با کیفیت پایین به دلیل ارزانی آن‌ها، عدم رعایت شرایط نگهداری داروها نزد توزیع‌کننده داروخانه و مصرف‌کننده، نبود ابتکار و نوآوری و به وجود آمدن مقاومت‌های میکروبی به دلیل تجویز و مصرف غیرمنطقی داروها و... ارزیابی می‌گردد.



برای این مهم، هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی می‌تواند از پنج اهرم عملکردی قوی استفاده نماید که به جهت کاربرد آن در تحقیقات مختلف، در ادامه تلاش می‌گردد تا ابعاد مختلف ابزارهای پیش روی این مجموعه تشریح گردد. از آنجا که زنجیره تامین یک مجموعه‌ای از فرآیندهای لجستیکی میان چند سازمان مختلف می‌باشد، مناسب است که در ابتدا زنجیره تامین به فرآیندهای تشکیل‌دهنده آن تقسیم گردد. این اجزاء فرآیندی به نوبه خود بوسیله شاخص‌های متعدد دیگری تعریف و تبیین می‌گردند که از به «اهرم‌های عملکردی» یاد می‌شود که می‌توان از آن‌ها جهت افزایش عملکرد زنجیره تامین بهره گرفت. (Hoole, 2005, pp.3-6). پنج اهرم کلیدی عملکرد که بیشترین تاثیر را بر زنجیره‌های تامین دارا می‌باشد، عبارتند از:

- ترکیب‌بندی که به دارایی‌های فیزیکی و جریان مواد در طول زنجیره تامین اشاره دارد.
- اقدامات و اعمال مدیریت که به چگونگی مدیریت زنجیره تامین دلالت دارد.
- ارتباطات خارج سازمان که به چگونگی بهره‌گیری سازمان از قابلیت‌ها و توانمندی‌های شرکا و دیگر سازمان‌ها مرتبط می‌شود.
- سازماندهی که تعیین اینکه چه کسی در سازمان مسئولیت چه کاری را برعهده دارد و مهمتر آنکه چگونه اهداف عملکردی با هم تنظیم می‌شوند.
- سیستم‌ها که به بازایی اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری و پشتیبانی از اقدامات مختلف مربوط می‌گردد.

درکنار آنچه بیان شد، مدل اسکور با ارائه الگوی مناسب جهت تشخیص فرآیندهای مختلف زنجیره تامین، ابزار و فرصت لازم را جهت افزایش کارآمدی زنجیره تامین فراهم آورده است. بر این اساس می‌توان از تکنیک‌های خاصی در زنجیره‌های تامین بهره‌مند شد. نکته کلیدی در اینجا همانا تشخیص آن دسته از تکنیک‌هایی است که شاخص‌های عملکردی مختلف را در هر تمامی حوزه فرآیندی بهبود بخشد. جدول ۱۰ ماتریسی را نشان می‌دهد که ابزارهای جامع و تکنیک‌های مورد نیاز جهت افزایش کارآمدی در زنجیره‌های تامین را نشان می‌دهد. (Hoole, 2005, p.9)

فرآیندهای زنجیره تامین				
تحویل	ساخت	منبع‌یابی	برنامه‌ریزی	
کاهش لايه‌های توزیع	منطقی نمودن دستگاه‌ها و ماشین‌آلات	منطقی نمودن قطعات منطقی نمودن فروشنده‌گان	تولید/بسته‌بندی/ منطقی نمودن	ترکیب‌بندی
کاهش خطاهای داخلی	تولید و ساخت ناب	طراحی جهت منبع‌یابی منطقی نمودن دوره‌های زمانی	تعویق انداختن	اعمال مدیریتی
همکاری با مشتری	برون‌سپاری	همکاری با عرضه‌کنندگان	بخش‌بندی بازار و مشتری	ارتباطات خارجی
برون‌سپاری مراکز تماس	یکپارچگی عملیات ساخت	مدیریت تقاضا برون‌سپاری تدارکات	برنامه‌ریزی فروش و عملیات	سازماندهی
تجارت الکترونیکی	فناوری اطلاعات مربوط به تولید ناب	ابزارهای تدارکات الکترونیکی	فروش به مشتری از طریق داده	سیستم‌های اطلاعاتی

اهرم‌های عملکردی

جدول ۱۰: روش‌های افزایش کارآمدی در فرآیندهای زنجیره تامین

با بیان آنچه به صورت کلی به ضعف شاخص‌های عملکردی زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی منجر گردیده است، در اینجا به بحث در مورد فرآیند برنامه‌ریزی در این زنجیره، به عنوان اساس فرضیه دوم این تحقیق بیشتر پرداخته می‌شود و تلاش آن است تا اهرم‌های اصلی مدل اسکور در بهبود در این حوزه به اجمال بررسی گردد. در مرحله اول در مورد فرآیند برنامه‌ریزی و اهرم عملکردی ترکیب‌بندی شاید ابتدا به ذهن برسد که هیچ دارایی فیزیکی مرتبط به فرآیند برنامه‌ریزی وجود نداشته باشد. آنچه که در این بخش می‌توان به برنامه‌ریزی آن پرداخت، همانا محصولات و کالاهای تولیدی است. بنابراین می‌توان فرآیند برنامه‌ریزی را با ایجاد تغییر در ترکیب‌بندی آنچه تولید می‌شود، بهبود

و توسعه بخشید. برای این کار باید ابتدا راه‌هایی جهت کاهش تعداد کالاهای قابل حملی که باید برای آن پیش‌بینی صورت پذیرد جستجو گردد. ادغام چند محصولات و ترکیبات بسته‌بندی‌ها می‌توان کمک شایانی به هر چه موثرتر نمودن فرآیند برنامه‌ریزی بنماید.

با توجه به دومین اهرم عملکردی یعنی اقدامات مدیریتی، می‌توان فرآیند برنامه‌ریزی را از طریق تولید محصولات بیشتر و تکمیل سفارشات بیشتر و در نتیجه حذف نیاز به پیش‌بینی ترکیب یک محصول خاص در بازار اثربخش‌تر نمود. یکی از این تکنیک‌ها، موکول کردن تحویل کالا به آخرین نقطه در زنجیره تامین است. به این ترتیب می‌توان فرآیند پیش‌بینی را کارآمدتر نموده و پاسخ به نیاز مشتریان مختلف را با کاهش هزینه‌های انبارداری محقق نمود.

جهت کاهش پیچیدگی‌های ارتباطات برون‌سازمانی، تشخیص این نکته بسیار مهم است که تمامی ارتباطات در زنجیره تامین یکسان نیستند. برخی مشتریان سودآوری بیشتری برای سازمان دارند و ارائه خدمات به آن‌ها نیز آسان‌تر از سایرین است. بنابراین با بخش‌بندی مشتریان بر اساس بازار و یا ارزش آنان می‌توان سیاست و روش خاصی را برای هر یک از آن‌ها برگزید. از این طریق می‌توان تعداد مشتریانی که مستقیماً به سازمان مرتبط می‌شود را کاهش داد.

در راستای کارآمدی و بهبود فرآیند برنامه‌ریزی از طریق اهرم سازماندهی باید ابتدا یک فرآیند برنامه‌ریزی عملیات و فروش توسعه یابد. سپس تعداد افراد دخیل در این امر را از طریق ترکیب مسئولیت‌ها مانند پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تولید و ایجاد زمان‌بندی تولید جامع کاهش داد. ساختار مسطحی مناسب برای سازمان شکل می‌گیرد. صرف نظر از ساختار نهایی باید از این مطلب که برنامه تولید و فروش و زمان‌بندی آن کاملاً روشن و دقیق باشد، اطمینان حاصل نمود. اهرم سیستم‌های اطلاعاتی نیز نقش بسزایی در کاهش پیچیدگی‌های برنامه‌ریزی دارد. استفاده از فناوری‌های جدید جهت کسب اطلاعات از فروش به مشتریان و نیز اعمال کنترل بیشتر بر وضعیت انبارها از این قبیل می‌باشند.

به همین ترتیب در رابطه با سایر تکنیک‌های لازم جهت افزایش کارایی و اثربخشی در طول زنجیره تامین نیز می‌توان استدلال‌های مشابهی را عرضه نمود که بهره‌گیری از آن‌ها در زنجیره تامین هولدینگ دارویی سازمان تامین اجتماعی مطمئناً باعث ایجاد جهشی در تعالی

شرکت‌های فعال در این زمینه می‌گردد که این امر خود باعث رونق در صنعت دارویی کشور و ایجاد چرخه پایدار و مثبت تولید و عرضه می‌شود.

### توسعه زیرساخت‌های اساسی در کشور

مبنای طرح شرکت‌های مادر تخصصی (هولدینگ) پی‌ریزی رویکرد و ارائه الگویی است که تحت آن مزایای شرکت‌های بزرگ از قبیل دسترسی به قابلیت‌های گسترده، به اشتراک‌گذاری منابع، صرفه‌جویی در مقیاس، شهرت و اعتبار و... به همراه ویژگی‌ها و زیبایی‌های شرکت‌های کوچک مانند خلاقیت، علاقه مالکانه، سرعت و انعطاف‌پذیری و... به طور توأم ایجاد شود. از این رو، نظر به ماهیت کارآمد و اثربخش این شرکت‌ها و تاثیرات شگرفی که این الگو در زمینه حرکت مدیریت دولتی به سمت مدیریت خصوصی دارد، با توجه به حرکت کشور به سمت توسعه مدیریت خصوصی با فراهم آوردن الزامات و شرایط مناسب جهت توسعه هولدینگ‌ها می‌توان مسیر همواری را جهت تسهیل فرآیند خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی ایجاد نمود. از این رو پیشنهادهای اولیه در این راستا به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- زیرساخت‌ها و قابلیت‌های خصوصی‌سازی از قبیل بازار سرمایه، قوانین فعالیت‌های بخش خصوصی، عوامل سیاسی همسو و... تقویت شود که این در بخش، خصوصاً توجه به الزامات قانونی و حقوقی توسعه هولدینگ‌ها در قانون تجارت بسیار حایز اهمیت می‌باشد.
- رویکردهای کلان می‌بایست در راستای افزایش قابلیت‌ها باشد تا امکان استفاده از فرصت‌های بالقوه و بالفعل موجود در بازار آزاد برای کشور فراهم شود. این امر توجه به افزایش کارایی و کنترل هزینه‌ها در بخش دولتی و افزایش اعتماد عمومی به عملکرد بخش خصوصی را دو چندان می‌نماید.
- حرفه‌ای کردن مدیریت به منظور حفظ تعادل پویا و پایدار سازمان‌ها در فضای بازار آزاد مورد توجه قرارگیرد، خصوصاً در مواردی که نفوذ سیاسی باعث می‌گردد تا کارآمدی امور کاهش نشان دهد. این امر بر شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در انتصاب مدیران تاکید می‌نماید.

▪ در راستای تعادل اثربخشی ساختار با استراتژی، ساختارهای شرکت‌های هولدینگ مورد بررسی قرارگیرد و ساختارهایی طراحی شود تا با برخورداری از ویژگی‌های عدم تمرکز بتواند به پیچیدگی محیطی واکنش مناسب نشان داد. این موضوع به لزوم توسعه فعالیت‌های تحقیقاتی بیشتر بر جنبه‌های علمی توسعه هولدینگ‌ها اشاره دارد.

قابل ذکر است که هر یک از حوزه‌های فوق‌الذکر خود می‌تواند موضوع تحقیقات و طرح‌های دیگری باشد که عنایت هر چه بیشتر تصمیم‌گیران هولدینگ دارویی به ابعاد علمی آن و تلاش در جهت اجرایی نمودن آن را می‌طلبد تا از این خلال ضمن توسعه و پیشرفت این هولدینگ، زمینه مناسبی برای توسعه هولدینگ‌های مشابه در عرصه‌های دیگر فراهم آید و بدین واسطه شکوفایی کشور در همه زمینه‌های گوناگون میسر شود.

#### کتابنامه

شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (۱۳۸۵)، کتابخانه و مرکز اسناد سازمان تامین اجتماعی، ش ۵۵۳۴۸.

- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۵)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران: انتشارات سمت.
- Beamon, Benita M (1999), "Measuring Supply Chain Performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 275-292.
- Bjorn Andersen & Tom Fagerhaug (1999), "Benchmarking supply chain management: finding best practices", *Journal OF Business & Industrial Marketing*, vol. 14 no. 5/6, pp. 378-389.
- Cox, Andrew (1999), "value and supply chain management, Supply Chain Management", *An International Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 167-175.
- Ge, Wang (2001), *Product-Enabled design and evaluation of manufacturing supply chain: an integrated multiple criteria decision base methodology, a dissertation*, university of Toledo, pp 68-72.
- Gordon Stewart (1995), "Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence", *Logistics Information Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 38-44.
- Fayez, Mohamed S. (2005), *An Automated Methodology for a Comprehensive Definition of the Supply Chain using Generic Components*, B.Sc. Alexandria

- University, Spring Term, ProQuest Information and Learning Company, pp.85-94.
- Hartmut Stadler & Christoph Kilger(2004), *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*, pp. 12-20.
- Hoek, Remko I. van(1998), "Measuring the unmeasurable measuring and improving performance in the supply chain", *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 187-192.
- Hoole, Rick(2005), "Five ways to simplify your supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 3-6.
- Jinho kim(2004), *A methodology to design an agile supply chain business model using object-oriented approach & analytical hierarchy process*, A dissertation, university of Texas, pp 38-49.
- Liz Breen & Helen Crawford(2005), "Improving the pharmaceutical supply chain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 572-590.
- Lummus, Rhonda R., Vokurka, Robert J.(1999), "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 1, pp. 11-17.
- Ross, David Frederick(1997), *Competing Through Supply Chain Management*, Chapman & Hall Materials Management/Logistics Series, pp. 26-50.
- Shepherd, Craig(2006), "Measuring supply chain performance: current research and future directions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 3/4, pp 25-31.
- SCC(2004), *Supply-Chain Operations Reference-model: Supply-chain.org*, Overview Version 7.0.
- Tummala, V.M. Rao, Phillips, Cheryl L.M., & Melanie Johnson(2006), "Assessing supply chain management success factors: a case study", *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 11, Number 2, pp. 179-192.
- Yuen Sheugh Man(2006), *Performance Measurement and management of Third Party Logistics: an Organized Theory approach*, A dissertation, Feb, Hong Kong Baptis University.

## بررسی تاثیر گذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی

دکتر عباسعلی حاج کریمی\*  
دکتر غلامعلی طبرسا\*\*  
فرج الله رحیمی\*\*\*  
تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۱/۲۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان و با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان کارکنان رده تخصصی بانک ملت توزیع شد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی کارکنان تاثیر مثبتی دارد. از بین اقدامات منابع انسانی (یعنی توانمندسازی، توسعه شایستگی، عدالت رویه‌ای و تسهیم اطلاعات) بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی داشته است. همچنین اقدامات منابع انسانی، طبق مدل تحلیل مسیر، می‌تواند از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی تاثیر گذارد. در پایان جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی از طریق تقویت اقدامات منابع انسانی پیشنهاداتی برای مدیران منابع انسانی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مدل معادلات ساختاری

A-hajikarimi @ sbu.ac.ir  
G\_tabarsa @ sbu.ac.ir  
Rahimi2053 @ yahoo.com

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی  
\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی  
\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

مطالعه رفتار افراد در محیط‌های کاری از دیر باز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است و با ظهور رشته رفتار سازمانی در سال‌های نخست دهه ۱۹۶۰ در این امر جدیت بیشتری به عمل آمد. بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند. مباحثی نظیر؛ ادراک، انگیزش، نگرش‌های شغلی و... از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازند. اما بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده‌است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب نموده است، رفتار شهروندی سازمانی نام دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر است و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی‌شود. با توجه به اینکه افزایش اثربخشی همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران است، شناخت رفتار شهروندی سازمانی و عوامل موثر بر آن می‌تواند گام موثر و مفیدی در این مسیر به شمار آید. (Morkoczy, 2005, p.12)

در این راستا، تحقیقات زیادی در جستجوی یافتن پاسخ بدین پرسش که چه عواملی می‌تواند در ایجاد و حفظ چنین رفتارهایی موثر واقع شوند، به عمل آمده است و محققان زیادی پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. (Bolino, 2002, p.505) این تحقیقات نشان داد که عوامل زیادی نظیر نگرش‌ها، رضایت شغلی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد بین فردی و قرارداد روانشناختی و... می‌توانند به عنوان پیش‌زمینه‌های (پیشگویی‌کنندگان) رفتار شهروندی مطرح شوند. اما از میان متغیرهای یاد شده، اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر بروز رفتار شهروندی، اخیراً مورد توجه محققین قرار گرفته است.



برای مثال، ساموئل اری<sup>۱</sup> و کنس لاو<sup>۲</sup> طی مطالعه‌ای به تاثیر گذاري مثبت اقدامات منابع انساني بر رفتار شهروندی سازمانی پی بردند. علاوه بر این، کارملی<sup>۳</sup> و ریفاي (۱۹۹۸) از نقش تعهد سازمانی در ارتقاء رفتار شهروندی حمایت کردند. از سوی دیگر، گریدنر و موین هان<sup>۴</sup> پی بردند که اقدامات منابع انساني عاملی کلیدی در افزایش تعهد سازمانی است. (Krietner, 2001, p.312)

پژوهش حاضر در صدد است تا طی یک مدل ساختاری، رابطه بین این سه متغیر را مورد بررسی قرار دهد. به عبارتی پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر اقدامات منابع انساني بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است.

#### ۱. اقدامات منابع انساني

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، امروزه نیروی انساني به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می شود. از این رو، نیروی انساني متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌گردد.

اسکات در سال ۱۹۹۹ منشاء اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار برشمرد چرا که نیروی انساني وفادار و سازگار با اهداف سازمانی، حاضر است فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت نموده و در نتیجه موجبات اثربخشی سازمان را فراهم نماید. (Roepki, 2000, pp.32-54)

در این راستا، بهره‌مندی و بکارگیری مطلوب منابع انساني در حیطه وظایف مدیران منابع انساني سازمان بوده و سرمایه‌گذاری واقعی در سرمایه انساني و اجرای اقدامات منابع انساني ممکن است منجر به افزایش عملکرد و اثربخشی سازمان گردد.

اخیراً یافته‌های مطالعات یاندت<sup>۵</sup>، نشان داد که اقدامات منابع انسانی به طور مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر گذار نیست، بلکه این اقدامات به تقویت ویژگی‌هایی در سرمایه انسانی کمک کرده و نهایتاً منتهی به ایجاد ارزش در سازمان می‌شود.

اخیراً اجرای برخی از اقدامات منابع انسانی برای افزایش اثربخشی سازمان پیشنهاد شده است که این آرایش از اقدامات اغلب محدود بوده و پایه تئوریک ندارد. در اغلب کتب و مقالات علمی دو چارچوب نظری مورد توجه بوده است: اول، مدل لاور<sup>۶</sup> است که چهار فرآیند (توانمند سازی، توسعه شایستگی، تسهیم اطلاعات و عدالت‌رویه‌ای) را بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی موثر دانسته است. توانمندسازی بیانگر افزایش اختیار یا قدرت تصمیم‌گیری کارکنان است. توسعه شایستگی بیانگر برنامه‌هایی مانند گردش شغلی، رابطه استاد- شاگردی و آموزش است که باعث می‌شود کارکنان احساس کنند به آن‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی توجه می‌شود و سازمان سعی دارد با کارکنان یک ارتباط بلند مدت داشته باشد. تسهیم اطلاعات یعنی اینکه کارکنان از محیط و زمین‌های که در آن کار می‌کنند آگاه باشند و عدالت‌رویه‌ای به برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان اشاره دارد. (Bell, 2002, pp.46-131)

دوم، مدل سیستم کاری با عملکرد بالا، پیشنهاد شده توسط بیلی<sup>۷</sup> است که بیان می‌کند کارکنان فقط و فقط زمانی اقدام به عمل متقابل می‌کنند که به آن‌ها فرصت مشارکت داده شده باشد. کاهیر<sup>۸</sup> معتقد است یک استراتژی منابع انسانی کامل که هدفش ارتقاء رفتارها و نگرش‌های مثبت کارکنان است باید سه شرط را مورد توجه قرار دهد: (Castro, 2004, pp.27-53)

▪ کارکنان باید مشوق (پاداش، قدردانی) داشته باشند تا به انجام رفتارها و نگرش‌های رضایت‌بخش انگیزه شوند.

- کارکنان باید مهارت‌های لازم برای معنادار کردن تلاش‌های خود کسب کنند.
  - کارکنان باید فرصت‌های لازم برای مشارکت در سطوح مختلف را بیابند.
- طبق مدل لاولر و بیلی، اقدامات منابع انسانی که موجب افزایش این سه جزء می‌شود، موجب تشدید ادراک تعهد سازمانی، ادراک عدالت و رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش نیت ترک سازمان می‌شود زیرا افراد تمایل دارند به حمایت و تعهد مدیران رده بالا پاسخ مثبت دهند.

## ۲. رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، ابتدا در سال ۱۹۷۸ توسط کان و کاتز<sup>۹</sup> به عنوان رفتارهای فرانقشی تعریف شد. اما تحقیقات اصلی درباره این مفهوم از زمانی که ارگان و بت من<sup>۱۰</sup>، آن را با این نام (رفتار شهروندی سازمانی) معرفی کردند، آغاز شد. از آن هنگام به بعد مطالعات زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان انجام شد که از مهمترین آنها می‌توان به تحقیقات کاتز (۱۹۹۴)، ارگان (۱۹۹۷) بارباتو (۲۰۰۰) و جکس (۲۰۰۲) اشاره کرد. در طول این سال‌ها همه تحقیقات انجام شده به این اجماع رسیده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی نتایج برجسته‌ای برای کسب و کارهای سازمانی به همراه دارد. در سال‌های اخیر نیز تحقیقات زیادی انجام شده که سعی بر بررسی ارتباط این نوع رفتار با شخصیت، سبک‌های رهبری و... دارد. (Bolino, 2002, pp. 500-522)

در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف زیادی وجود ندارد و هرآنچه به عنوان تعریف این مفهوم آمده است بیشتر از تعریف ارگان<sup>۱۱</sup> نشات می‌گیرد. وی می‌گوید: رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری منحصر به فرد، اختیاری و فرا وظیفه‌ای است که در

افزایش عملکرد اثربخش سازمان موثر است و بطور مستقیم یا غیر مستقیم بوسیله سیستم پاداش رسمی سازمان سازماندهی نمی شود. (Lance, 2001, pp.538-552)

از هنگام افزایش علاقه مندی به مطالعه رفتار شهروندی، همواره در ادبیات موضوع، فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن وجود داشته است. بررسی های پادساکف<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۰۰، نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی شناسایی شده است. ابعادی که بیشترین توجه محققین را به خود جلب کرده اند عبارتند از: نوع دوستی<sup>۱۳</sup>، وجدان کاری<sup>۱۴</sup>، احترام به دیگران<sup>۱۵</sup>، رادمردی و گذشت و رفتار مدنی<sup>۱۶</sup>. (Allen, 1990, p.1)

نوع دوستی، همان کمک به همکاران در انجام وظایف می باشد. از این رفتارها می توان به جابه جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه های دیگران، کمک به افراد تازه وارد و با مهارت کم و... نام برد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سرکار می ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی کند و زود سرکار حاضر می شود. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه، به رفتارهایی اطلاق می گردد که موجب جلوگیری از تنش ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتارهای این بعد می باشند. (Mayer, 1989, pp.185-211)

گذشت و فداکاری رفتارهایی نظیر تحمل انتقاد، عدم عیب جویی از سازمان، ترجیح افراد شایسته به خود را شامل می شود. رفتار مدنی یا احترام به ارزش های اداری، شامل تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتنها و اطلاعات به روز شده می باشد.

نت مهر<sup>۱۷</sup> در سال ۱۹۹۷، ابعاد رفتار شهروندی را در قالب چهار بعد طبقه بندی نمود که عبارتند از: جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی. در پژوهش حاضر

نیز به منظور شناسایی رفتار شهروندی کارکنان، ابعاد مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. بطور کلی، به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا از طریق برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کارها و حل مشکلات بهبود بخشند تا سازمان در جهت اثربخشی بیشتر گام بردارد. (Organ, 1995, pp.775-802)

### ۳. نقش تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند، تعیین هویت می‌نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. مفهوم تعهد سازمانی سه سازه متمایز را در برمی‌گیرد: تعهد عاطفی<sup>۱۸</sup>، تعهد مستمر<sup>۱۹</sup> و تعهد هنجاری<sup>۲۰</sup>. تعهد عاطفی عبارت است از دلبستگی احساسی به سازمان، تعهد مستمر عبارت است از وابستگی مالی به سازمان و تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تاکید دارد. (Podsakoff, 2000, pp.513-563)

کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می‌مانند چون به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند آن دسته از کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند. (Castro, 2004, p.27)

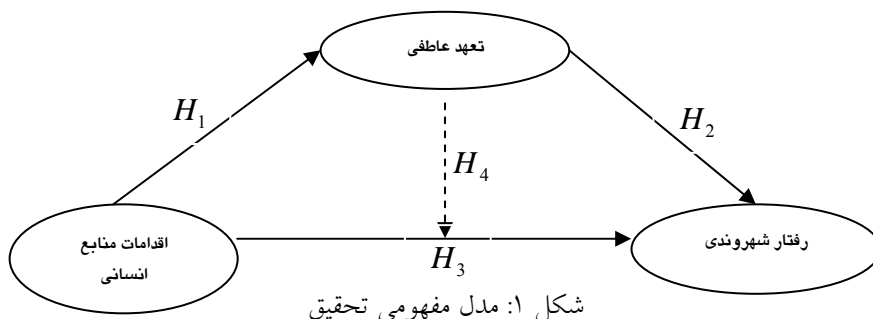
تعهد سازمانی می‌تواند از پیش‌گویی‌کنندگان رفتار شهروندی باشد. بولن در سال ۱۹۹۷ دریافت که تعهد عاطفی مهمترین جزء تعهد در پیش‌بینی رفتار شهروندی است. (Hui, 1999, pp.3-21) نتایج یک فراتحلیل از سوی ارگان و رایان در سال ۱۹۹۵ نشان داد که تعهد عاطفی به طور معناداری با ابعاد نوع دوستی و وجدان کاری ارتباط دارد. در واقع فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار از خود نشان می‌دهد. (Organ, 1995, pp.775-802)

شال و کرینر (۲۰۰۳) نیز طی پژوهشی دریافتند که بین تعلق عاطفی یک فرد به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. (Hui, 2001, pp. 995-988) همچنین می‌یر و همکارانش در سال ۲۰۰۰ به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی همبستگی مثبت قوی با رفتار شهروندی دارد و تعهد مستمر رابطه معنی داری با رفتار شهروندی ندارد. (Margaret, 2005, pp. 406-422)

با توجه به توضیحات ارائه شده، در تحقیق حاضر، منظور از تعهد سازمانی، تعهد عاطفی (وابستگی احساسی به سازمان) است. از آنجائیکه تحقیقات گذشته تاثیر گذاری مثبت اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی عاطفی و همچنین تاثیر گذاری این تعهد بر بروز رفتارهای فراتر از نقش (شهروندی) را مورد تایید قرار داده است. بنابراین انتظار می‌رود متغیر تعهد عاطفی به عنوان یک متغیر واسطه‌ای، در رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی موثر باشد. از این رو مطالعه حاضر، علاوه بر سنجش تاثیر گذاری اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی، فرض نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی سازمانی (احساس تعلق آن‌ها به سازمان) در رابطه اثر گذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی را نیز مورد آزمون قرار داده است.

#### ۴. چارچوب نظری پژوهش

با عنایت به اینکه در تحقیقات گذشته - نه در داخل و نه در خارج از کشور- به طور همزمان رابطه سه متغیر اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است و همچنین با توجه به تعاریف ارائه شده، مدل مفهومی زیر برای نحوه تاثیر گذاری متغیرهای یاد شده ارائه می‌گردد:



### ۵. فرضیات تحقیق

با توجه به پیشینه تحقیق و همچنین مدل مفهومی ارائه شده، حداقل فرضیات زیر در نظر گرفته می شود:

- اقدامات منابع انسانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت معنی داری دارد.
- تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.
- اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.
- اقدامات منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی اثر مثبت معنی داری دارد.

### ۶. روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۲۱</sup> است. مدل معادلات ساختاری، یک رویکرد جامع آماری است که فرضیه های مربوط به روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون را آزمون می نماید. (کلاین، ۱۳۸۰، صص ۵۴-۴۰) از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای

موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، لذا ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزبه‌روز بیشتر خواهد شد. (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۱، صص ۷۳-۱۷۹)

از سوی دیگر، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه، برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزارهای آماری لیزرل استفاده شده است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای سنجش اقدامات منابع انسانی از پرسشنامه لاور (۱۹۸۶) تعهدسازمانی از طریق مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) انجام شده و نهایتاً برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه پادساکف و مکینزی (۱۹۸۹) استفاده شده است. به منظور پایایی یک نمونه اولیه شامل ۷۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سئوالات متغیرها به ترتیب، ۰/۸۳ برای اقدامات منابع انسانی، ۰/۷۶ برای تعهد سازمانی و ۰/۸۷ برای رفتار شهروندی بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سئوالات از اعتبار عاملی استفاده شد.

## ۷. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارشناسان بانک ملت می‌باشند. این بانک دارای ۲۰ اداره کل تخصصی و ۱۰۳۶ نفر پرسنل است که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی در ۱۰ اداره کل، هر یک ۷ پرسشنامه و ۱۰ اداره کل دیگر هریک حدود ۸ پرسشنامه توزیع شد. بر طبق رابطه ۱ نمونه‌گیری از جامعه محدود



{۱۹} حجم نمونه ۱۵۴ نفر انتخاب شد که توصیف نمونه آماری در جدول ۱ ارائه شده است.

$$n = \frac{NZ^2 \frac{pq}{2}}{\epsilon^2(N-1) + Z^2 \frac{pq}{2}} \quad \text{رابطه ۱:}$$

$$n = \frac{1036 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times 1035 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 154.1 \cong 154$$

سابقه			تحصیلات				سن			جنسیت		ابعاد توصیفی نمونه
تا	الی	الی	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	الی	الی	الی	مرد	زن	
۲۰	۱۰	۳۰	۵۲	۸۹	۵	۸	۱۱	۶۵	۷۸	۹۳	۶۱	تعداد
٪۱۰	٪۳۷	٪۵۳	٪۳۴	٪۵۸	٪۳	٪۵	٪۸	٪۴۲	٪۵۰	٪۶۱	٪۳۹	درصد

جدول ۱: توصیف آماری نمونه

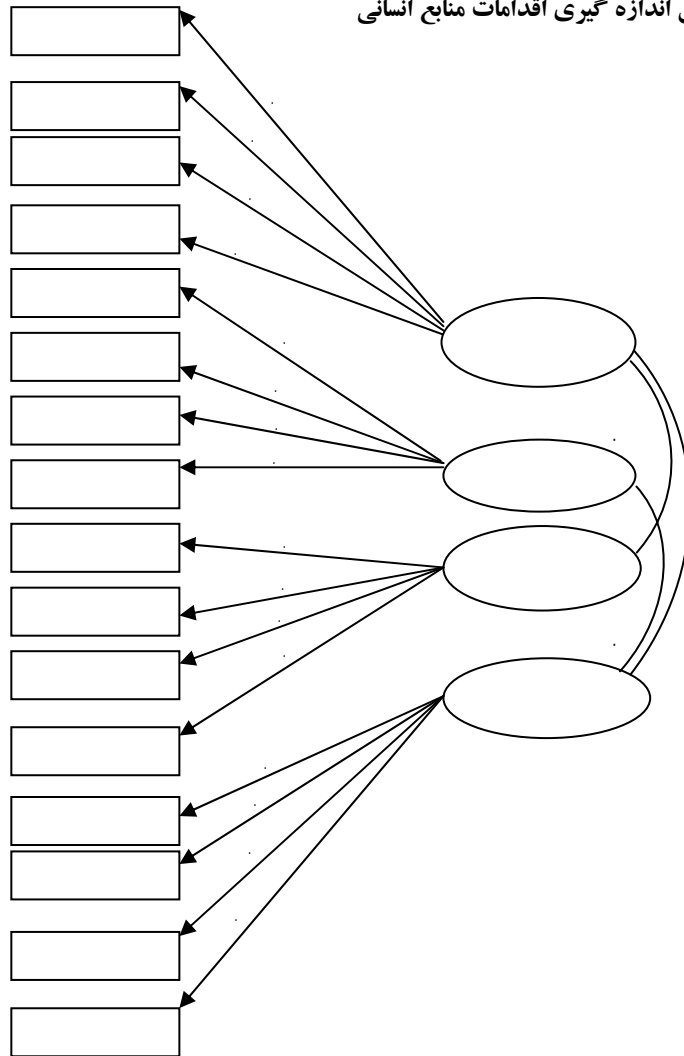
همانطور که ملاحظه می شود، از تعداد ۱۵۴ نفر پاسخ دهنده، ۶۱ درصد مرد، ۳۹ درصد زن بوده اند. میانگین سنی آنها حدود ۳۵ سال، میانگین سابقه خدمتی شان حدود ۱۲ سال و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات لیسانس و بالاتر داشته اند.

### ۸. یافته های پژوهش

#### ۸-۱. بررسی مدل های اندازه گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل های اندازه گیری اقدامات منابع انسانی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، مدل های اندازه گیری این سه حوزه به ترتیب آورده می شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی صورت گرفته است.

الف - مدل اندازه گیری اقدامات منابع انسانی

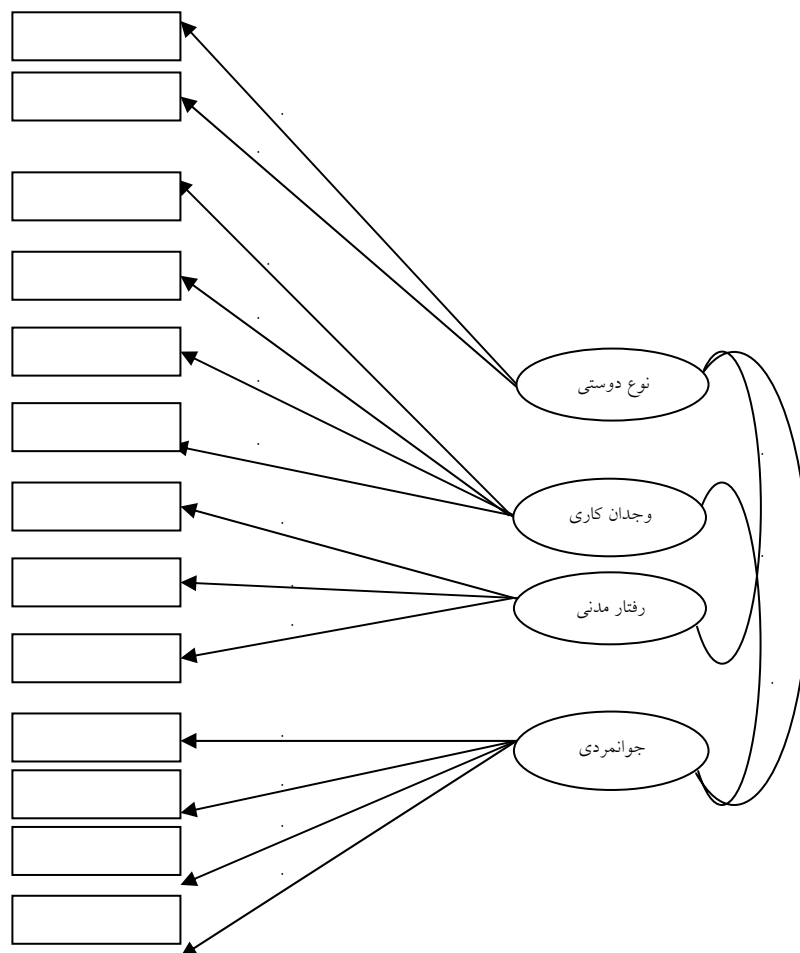


Chi-square=132.7 ,df=129 , p-value=0 , RMSEA=0.071, GFI = 0.87, AGFI =0.81

شکل ۲: مدل اندازه گیری اقدامات منابع انسانی

با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل، مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب بوده و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی دار است.

ب) مدل اندازه گیری رفتار شهروندی سازمانی :



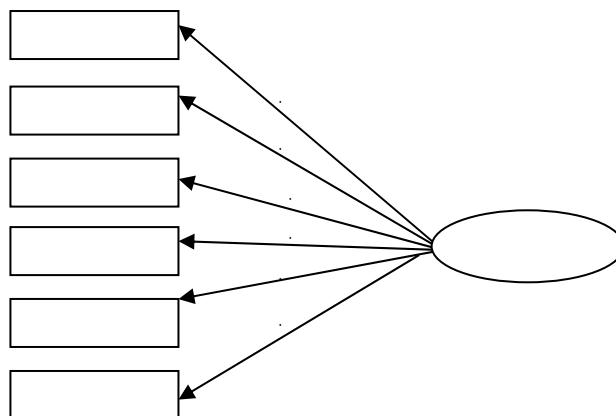
Chi-square=98.86 ,df=59 , p-value=0.0008, RMSEA=0.07, GFI = 0.87 , AGFI=0.81

شکل ۳: مدل اندازه گیری رفتار شهروندی

باتوجه به خروجی نرم افزار لیزرل و مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مدل مناسب بوده و کلیه اعداد و پارامتر آن معنی دار است. همچنین بین نوع دوستی و

رفتار مدنی، وجدان کاری و جوانمردی و همچنین نوع دوستی و جوانمردی رابطه معنی دار وجود دارد.

ج) مدل اندازه گیری تعهد عاطفی :



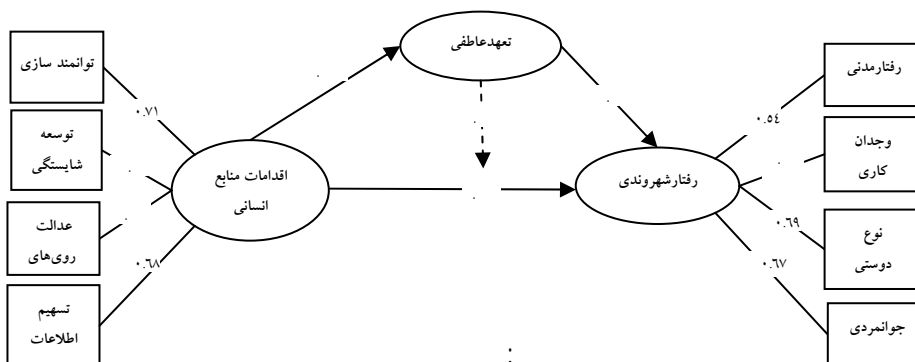
Chi-square=94.96 ,df=59 , p-value=0.002 , RMSEA=0.08, GFI = 0.91 ,  
AGFI =0.84

شکل ۴: مدل اندازه گیری تعهد عاطفی

باتوجه به خروجی نرم افزار لیزرل و مقادیر شاخص تناسب بدست آمده، مناسب می باشد. ضمناً کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنی دار است.

#### ۲-۸. مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل های اندازه گیری به سراغ فرضیات تحقیق می رویم که نتایج آن به صورت زیر می باشد.



	کای مربع	درجه آزادی (df)	RMSEA	GFI	AGFI
مقادیر شاخص‌ها	۶۶/۰۲	۴۲	۰/۰۸	۰/۸۵	۰/۹۲

جدول ۲: مقادیر شاخص‌ها

مدل مفهومی تحقیق از برآزش خوبی برخوردار است و روابط علی بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی معنی دار است، همچنین رابطه بین اقدامات منابع انسانی و رفتار شهروندی از مسیر تعهد عاطفی نیز تأیید شده است. همچنین این مدل نشان می‌دهد که در سازه اقدامات منابع انسانی، عدالت رویه‌ای و در سازه رفتار شهروندی، نوع دوستی بیشترین درصد تبیین را نشان می‌هد.

### ۹. بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (اقدامات منابع انسانی، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی) از تجزیه و تحلیل چندمتغیره استفاده شده است. در این راستا مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص روش تحلیل مسیر به کار گرفته شده است.

همانطور که زیر مشاهده می شود در خروجی نرم افزار لیزرل، معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل آزمون شده است.

مسیر	ضریب استاندارد ( $\beta$ )	اعداد معناداری t-value	نتیجه (تائید یا رد فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی	۰.۵۹	۴.۳	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی	۰.۶۳	۵.۲	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی	۰.۳۴	۴.۲	تاثیر دارد (تائید فرضیه)
اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی* (از مسیر تعهد عاطفی)	$۰.۵۹ * ۰.۳۴ = ۰.۲۱$	۳.۱	تاثیر دارد (تائید فرضیه)

\* اثرکل = اثر مستقیم + اثر غیر مستقیم

جدول ۳: نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (جدول فوق)، نشان می دهد که فرضیه اول مبنی بر تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر تعهد عاطفی ( $\beta=0.59$ )، فرضیه دوم مبنی بر تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی ( $\beta=0.63$ ) و فرضیه سوم در خصوص تاثیرگذاری تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ( $\beta=0.34$ ) مورد تائید قرار گرفت. همچنین فرضیه چهارم یعنی تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی بر رفتار شهروندی با لحاظ نمودن تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه‌ای ( $\beta=0.21$ ) معنی دار بوده و مورد تائید قرار گرفت.

### نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادها

نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی هم بطور مستقیم و هم بطور غیرمستقیم و از طریق تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهشی حاکی از این موضوع است، هنگامی که اقدامات منابع انسانی بطور مطلوب و اثربخش اتخاذ شده و در سازمان اجرا شوند، تعهد کارکنان به سازمان افزایش یافته و به احتمال زیاد به بروز رفتار شهروندی مبادرت می‌ورزند.

نتیجه جالب دیگری که از این پژوهش بدست آمد این بود که کارکنان مسن‌تر نسبت به کارکنان جوان‌تر تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی داشتند. این نتیجه با یافته‌های لاورنس مینی بر اینکه کارکنان مسن‌تر نسبت به مشاغل خود متعهدترند، همراستا است. براین اساس، پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی سایر متغیرهای جمعیت شناختی در رابطه بین این متغیرها مورد بررسی قرار گیرند.

یافته‌های این پژوهش علاوه بر اهمیت مفهومی دارای اهمیت کاربردی نیز می‌باشند. آن‌ها درک ما را در زمینه رفتارهای فرآینشی کارکنان و مفاهیمی نظیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتقاء می‌بخشند. نتایج این پژوهش به مدیران و متخصصان کمک می‌کند تا با اتخاذ اقدامات مدیریتی، بروز رفتارهای فرآینشی را در کارکنان تقویت نمایند.

### کاربردهای مدیریتی نتایج

ترغیب رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بطور مستقیم امکان‌پذیر نیست، لذا برای تشویق اینگونه رفتارها در محیط‌های سازمانی باید پیش‌زمینه‌های آن را شناخت و آن‌ها را تقویت و مدیریت نمود. همانطور که در این پژوهش بررسی شد، اقدامات منابع انسانی و تعهد سازمانی دو پیش‌زمینه مهم و اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که از بین اقدامات منابع انسانی، عدالت‌رویه‌ای بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بر این اساس، مدیران

منابع انسانی و سایر مدیران به منظور گسترش عدالت در سازمان‌ها باید یک سیستم مبتنی بر عدالت را توسعه دهند.

یکی از روش‌های اعتماد آفرینی، بکارگیری روش‌هایی است که سازمان را پیش‌بینی‌پذیرتر نماید و این در گرو دو امر مهم است: شفافیت و قانون‌مندی. آنچه به شبکه ارتباطی سازمان شفافیت و قانون‌مندی می‌بخشد، نظام‌مندی و برقراری عدالت در همه زیر سیستم‌های آن است: سیستم ارزیابی، سیستم آموزش، سیستم استخدام و تعدیل، سیستم ارتقاء و ترفیع، سیستم حقوق و دستمزد و سیستم فروش.

روش دیگر برای عدالت‌آفرینی در سازمان، رفع هرگونه تبعیض است. از آنجا که یکی از نتایج تحقیق این بود که کارکنان مسن‌تر نسبت به کارکنان جوان‌تر تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی از خود نشان می‌دهند، لذا سازمان نباید بین این دو گروه تبعیض قائل شود. اگر آیین‌نامه‌ها، مقررات و جهت‌گیری‌های سازمان برخوردار از تبعیض باشند، منجر به بی‌اعتمادی می‌شود.

یکی دیگر از اقدامات منابع انسانی که نقش موثری در افزایش تعهد و بروز رفتار شهروندی کارکنان دارد، توانمندسازی است. برنامه‌های توانمندسازی موجب آمادگی کارکنان و احساس تعلق و استقلال در شکل‌دهی و تنظیم فعالیت‌ها می‌شود و در نتیجه رضایت و تعهد کارکنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر زمانی که سازمان استقلال کارکنان را تشویق می‌کند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها شریک می‌کند، احساس مسئولیت برای برونداد کار افزایش می‌یابد، که موجب می‌شود تمایل به موفقیت سازمان افزایش یابد و نهایتاً افزایش معنادار کار منجر به رضایت شغلی شود که آن هم احتمال زیاد رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد.

برنامه‌هایی مانند گردش شغلی، رابطه استاد-شاگردی و آموزش نیز باعث توسعه شایستگی کارکنان می‌شوند. برای توسعه شایستگی کارکنان مدیران و سازمان‌ها باید اقدامات زیر را در پیش گیرند:



- تعیین سطح مهارت کارکنان.
  - مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.
  - اجرای آموزش های مورد نیاز.
  - اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان.
  - اتخاذ سبک هدایتگری در مواردی که فرد مهارت پایین دارد.
  - اتخاذ سبک مربی گری برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد.
  - اتخاذ سبک حمایتی برای انجام وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به توانایی های خود برای انجام کار ندارد.
  - سبک تفویضی برای انجام وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل باشد.
  - اطمینان از رشد مداوم مهارت های فرد توسط واگذاری مسئولیت های جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می طلبد.
  - اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز و اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها.
  - حمایت از استمرار پرورش شایستگی ها.
- برای اینکه کارکنان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند نیاز دارند از محیط و زمین های که در آن کار می کنند آگاه باشند. سازمان ها به منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با گوش دادن به پیشنهادات کارکنان نوعی تسهیم اطلاعات با کارکنان داشته باشند و کارکنان را، از پروژه های اصلی سازمان، نتایج مالی، محصولات و خدمات جدید، تغییرات تکنولوژیک و... آگاه سازند. این امر باعث می شود احساس اعتماد متقابل افزایش یافته و

کارکنان احساس کنند برای سازمان مهم هستند و از این طریق میزان تعهدشان به سازمان افزایش می‌یابد.

### یادداشت‌ها

- 1- Samuel Aryee
- 2- Kenneth Law
- 3- Caremeli
- 4- Motnihan
- 5- Youndet
- 6- Laver
- 7- Bailey
- 8- Kaheir
- 9- Kan and Katz
- 10- Battman
- 11- Organ
- 12- Podsakoff
- 13- Altruism
- 14- Courtesy
- 15- Sportsmanship
- 16- Civic Virtue
- 17- Netemeyer
- 18- Affective Commitment
- 19- Continuance Commitment
- 20- Normative Commitment
- 21- Structural Equation Modeling

### کتابنامه

سرمد، زهره و بازرگان، عباس (۱۳۸۱)، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.  
کلاین، پل (۱۳۸۰)، راهنمای آسان تحلیل آماری، ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational psychology*, vol.63, p.1.

Bell S., Menguc B. (2002), "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviours and superior service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 46-131.

- Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M.(2002), "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp 500-522.
- Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.(2004), "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.
- Hui Law K. S., Chen Z. X.(1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, pp.3-21.
- Hui Law, Schaubroeck(2001), "Can Good Citizens Lead The Way in Providing Quality Service? A Field Quasi Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No. 5. 988-995.
- Krietner R., Kinciki A.(2001), *Organizational behavior*, McGraw-Hill, Newyork, NY, pp.312-313.
- Lance L. Daniel W.(2001), *Testing the underlying motives of OCB :A field study of organizational co-operation workers*, annual national agricultural education research , pp.538-552
- Margaret A., Shaffer, Dennis Wat(2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors :The mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *personnel Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 406-422
- Mayer J.D., SaloveyP.(1989), *Emotional intelligence ,Cognition and Personality*, Vol.9No.3,pp.185-211
- Morkoczy L., Xin K.(2005), *The virtues of omission in organizational citizenship behavior*, p.12: [www.goldmark.org/livia.pdf](http://www.goldmark.org/livia.pdf)
- Organ D. W., Ryan K.(1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48,pp. 775-802.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G.(2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol 26,pp. 513-563.
- Roepki R.(2000), "Aligning The IT and human resource with business vision: the leadership initiative at 3m", *MIS Quarterly*, Vol.24,pp.32-54.



## طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)

دکتر مصباح الهدی باقری\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۵

جواد دل‌پسند\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۱۱

### چکیده

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و محصول آن، بعنوان یک برنامه مدون در هر حوزه‌ای بسترساز رشد، تنظیم‌کننده فعالیت‌ها و حتی روابط و ضوابط می‌باشد. هر نظامی که متغیرهای درونی آن از پویایی بیشتر برخوردار بوده و از دایره کنترل قطعی خارج باشد، نیاز بیشتر به این برنامه با منظور نمودن سناریوهای مختلف دارد. نظام آموزشی از متغیرهایی که کمتر قالب‌پذیر بوده‌اند، شکل یافته و «استاد و دانشجو و محتوای آموزشی» سه عنصر مبین این نظام هستند.

در این مقاله ضرورت حضور برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه آموزش مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت با نیم‌نگاهی به نوع سازمان، الگوی مناسب جهت برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص می‌شود و برای کاربردی شدن موضوع، حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)، بستر برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گرفته تا از این رهگذر اهداف استراتژیک و استراتژی‌های دانشگاه در حوزه آموزش به عنوان گام‌های اولیه و پیشنهادی برنامه‌ریزی ارائه شود.

### واژگان کلیدی

تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، حوزه‌های مأموریتی، دانشگاه مأموریت‌محور، دانشگاه امام صادق(ع)

Bagheri @ isu.ac.ir

\* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق(ع)

Delpasand1359 @ yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه امام صادق(ع)

## مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان، توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بُعد جدید از مساله، سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر، تحول‌آفرین شوند. این آماده‌سازی، خود را از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داد.

همانند سازمان‌های تجاری، افزایش تلاطم در محیط سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و افزایش پیوستگی متقابل، موجب انعکاس تغییرات در هر کجای این نظام به شکلی غیرقابل پیش‌بینی در سایر بخش‌ها شده است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش سه‌وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی موسسات دولتی و غیرانتفاعی است. (منوریان، ۱۳۷۲، ص ۸۳) همین مساله زمینه بکارگیری مدل‌های تجاری در برنامه‌ریزی استراتژیک این‌گونه مؤسسات و نیز دانشگاه‌ها بعنوان مراکز دولتی و غیرانتفاعی با محیط‌هایی پر از چالش را فراهم آورده است.

در دانشگاه‌ها دو فرآیند آموزش و پژوهش بعنوان فرآیندهای کلیدی مطرح هستند که نقش اساسی را در کیفیت نهایی خدمات بر عهده دارند. هر چند سایر خرده‌سیستم‌ها نیز در تعامل با این دو باعث ایجاد هم‌افزایی<sup>۱</sup> می‌شوند ولی این دو

خرده‌سیستم «شایستگی‌های محوری<sup>۲</sup>» در یک دانشگاه را به همراه خواهند داشت. از سوی دیگر، در میان دانشگاه‌ها نیز رویکردهای متفاوتی وجود دارد. دسته‌ای از دانشگاه‌ها با رویکرد بازار و نگاه «بیرون به درون<sup>۳</sup>» و پیمایش دقیق محیط، به رقابت با همدیگر در ارائه خدمات آموزشی می‌پردازند. دسته‌ای دیگر از دانشگاه‌ها با رویکرد مأموریت‌گرایی<sup>۴</sup> تنها به دنبال تحقق آرمان‌ها و مأموریت‌های خود می‌باشند. به عبارتی دیگر دسته اول بر اثر شرایط محیطی دچار تغییر می‌شوند ولی دسته دوم تنها در شرایط استثنایی از محیط بیرون تأثیرات جزئی می‌پذیرند.

## ۱. استراتژی

### ۱-۱. تعاریف و مفاهیم استراتژی

مطالعه استراتژی به عنوان موضوعی که در تعامل با انسان‌ها بوده از قدیم مورد توجه قرار گرفته است. اما به مرور واژه استراتژی در عرصه کسب‌وکار نیز مطرح گردید و کسب سهم بازار، ایده اصلی آن بود. استراتژی، مجموعه فعالیت‌هایی را شامل می‌شد که اهداف سازمان را در برابر عوامل محیطی (تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف) تامین نمایند. اندروز (Andrews, 1980) معتقد است استراتژی «مجموعه تصمیم‌هایی است که یک سازمان اتخاذ می‌نماید از جمله تعیین اهداف و آرمان‌ها، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی حصول اهداف، تعیین حوزه و گستره فعالیت‌های سازمان، تعریف ساختار اقتصادی و نیروی انسانی سازمان» (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۲۹) آنچه امروز از استراتژی در ذهن تصور می‌گردد درازمدت بودن آثار آن، و تحول و نوگرایی است ولی با وجود تعاریف و دیدگاه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، نظامی و بازرگانی در تعریف استراتژی، اشتراکات عمده‌ای در مفهوم استراتژی از قبیل توجه به سازمان و محیط، پیچیدگی ذاتی، ثمربخش بودن و سطح دار بودن وجود دارد. برخی مفاهیم مرتبط با استراتژی عبارت است از:

- استراتژیست‌ها: افرادی هستند که مسوول موفقیت و یا شکست سازمان می‌باشند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۱)
- **بیانیه ماموریت**<sup>۵</sup>: سندی است که مقاصد اصلی سازمان را منطبق با ارزش‌ها و باورهای پذیرفته شده سازمان به همراه فلسفه وجودی نشان می‌دهد. (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۵)
- **فرصت و تهدیدهای خارجی**<sup>۶</sup>: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان رسانند و تا حد بسیار زیادی از کنترل سازمان خارج‌اند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۵)
- **نقاط قوت و ضعف داخلی**<sup>۷</sup>: در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. این عوامل در درون سازمان قرار داشته و اثرات تصمیم‌های داخل سازمانی در گام اول بیشترین اثر را بر روی آن‌ها داشته و بیشتر تابع متغیرها و مؤلفه‌های درون سازمانی هستند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۶)
- **تحلیل استراتژیک**<sup>۸</sup>: بررسی دقیق و عمیق آن دسته از عوامل درونی و بیرونی که تاثیر عمده‌ای روی آینده سازمان دارند.
- **هدف‌های بلندمدت**<sup>۹</sup>: نتایجی که موسسه در بازه زمانی بیش از یک سال بدان دست می‌یابد. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۳، ص ۵۵)
- **هدف‌های سالانه**<sup>۱۰</sup>: نتایجی که موسسه در بازه زمانی یک سال بدان دست می‌یابد.
- **سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها**<sup>۱۱</sup>: خط‌مشی تعیین‌کننده محدوددهای است که تصمیم‌های آتی در آن باید اتخاذ گردد. (رضائیان، ۱۳۷۶، ص ۲۱۰)



- محیط<sup>۱۲</sup>: شامل فضای دربرگیرنده و درونی سازمان می‌شود که در مجموع از انواع کلان، وظیفه‌ای و داخلی تشکیل شده است. (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۸۵)

- تفکر استراتژیک: از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است که کمک می‌کند با تحلیل صحیح و مطابق با واقعیت محیط، جهش‌ها، تغییرات و شتاب تغییرات شناخته شده و برای آن‌ها راهکاری بدیع و ارزش‌آفرین ارائه گردد. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۸)

#### ۲-۱. نقش استراتژی در سازمان‌ها

نقش استراتژی در سازمان‌ها، تمرکز فعالیت‌ها، ایجاد سازگاری و تطبیق و همچنین ایجاد ایده‌ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است. استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثربخشی تلقی می‌گردد. برخی از اندیشمندان از جمله هوفر، شندل و هریسون روی این مسئله تاکید دارند که استراتژی ویژگی نائل شدن سازمان به تطبیق با محیط و مدیریت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی هماهنگ با قابلیت‌های درونی سازمان است.

#### ۳-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

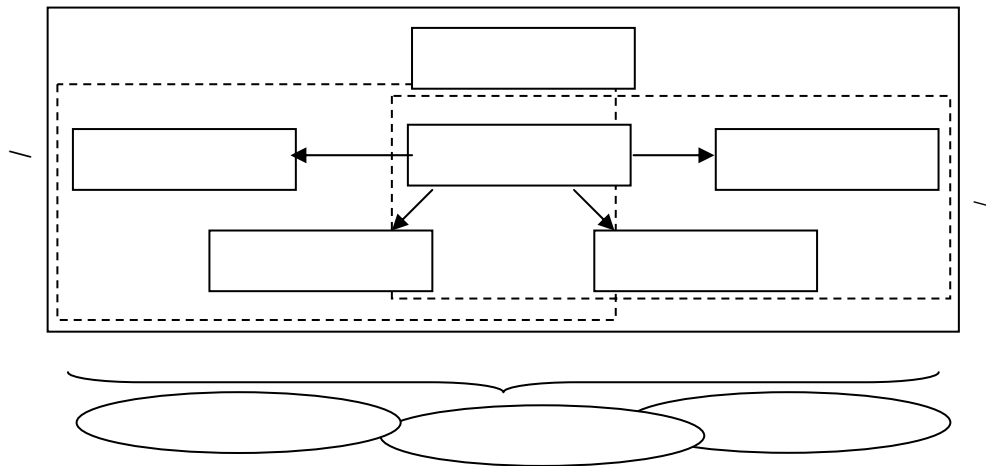
در ابتدا این مفهوم مجموعه فعالیت‌ها و روندهایی را شامل می‌شد که در نهایت منتج به تدوین استراتژی می‌گردید ولی هنوز گام‌های اجرای استراتژی دیده نشده بود که با مفهوم مدیریت استراتژیک، آن نیز محقق شد. علیرغم اینکه بسیاری از افراد برنامه‌ریزی استراتژیک را همان برنامه‌ریزی بلندمدت می‌دانند باید اشاره داشت که این دو مقوله در عین برخی شباهت‌ها از هم متفاوتند. جدول ۱ به برخی از تفاوت‌های عمده این دو مقوله اشاره دارد.

عوامل	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی دراز مدت
فرضیات	سیستم باز است	سیستم بسته است
تمرکز (بر روی)	فرآیند برنامه ریزی، تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان جامعه است	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است
برنامه‌ریزی (وسط)	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و شرکت وسیع افراد ذی‌نفع	اداره، بخش، برنامه‌ریز یا افراد متخصص و حرفه‌ای
تاکید (بر روی)	تغییرات برون سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیش‌گامانه است	تغییرات درون‌سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی درون سازمانی و برون سازمانی
تصمیم‌گیری	براساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.	براساس اطلاعات موجود صورت می‌گیرد
آینده‌نگری	سؤال می‌کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ شود	متمرکز بر اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت از حال تا پنج سال آینده
استوار است (براساس)	تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز	مجموعه‌ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوط و توانایی نمایندگی‌های مربوط و توانایی بودجه‌های جاری

جدول ۱: تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت (مگ گیون)

#### ۴-۱. اهمیت تفکر استراتژیک در سیر تکاملی برنامه‌ریزی استراتژیک

از شروع دوران فراصنعتی در نیمه قرن بیستم و با پویا شدن محیط و حرکت به سمت یادگیری‌های سازمانی، ابزارهایی از قبیل مدیریت و تفکر استراتژیک با گرایش‌های تعاملی، مدیریت تحول، سازمانهای یادگیرنده و... مورد استفاده قرار گرفت. (علی احمدی، ۱۳۸۲، صص ۳-۴) در رویکردهای نوین در مبحث سازمان، بحث تفکر استراتژیک جایگاه اساسی یافته است. در این رویکرد که بر بستری از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت آن، خلاقیت و تفکر سیستمی استوار است «بصیرت و فهم» استراتژیک و یا کامل‌تر «فرهنگ نگاه استراتژیک» جایگاه و نقش اساسی پیدا نموده و تلاش می‌شود تغییرات و شتاب آن به خوبی درک و شناخته شده و از طریق پاسخ، واکنش و یا اقدام مناسب، ارزش‌آفرینی شود. برای تبیین تفکر استراتژیک مدل مفهومی زیر، نگاه نسبتاً جامعی به این مقوله دارد:



شکل ۱: مدل مفهومی

در این مدل تفکر استراتژیک در دو بعد فردی و سازمانی (لازم و ملزوم) دیده شده که با بکارگیری بسترهای از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، خلاقیت و تفکر سیستمی نتایجی از قبیل مزیت‌ها و شایستگی‌های محوری، ثروت برای سازمان و... حاصل می‌گردد. با توجه به این رویکرد است که زمینه اساسی برای شکل‌گیری تفکر استراتژیک، ایجاد بسترهای لازم برنامه‌ریزی استراتژیک، خلاقیت و تفکر سیستمی می‌باشد.

## ۲. تفاوت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با سازمان‌های تجاری

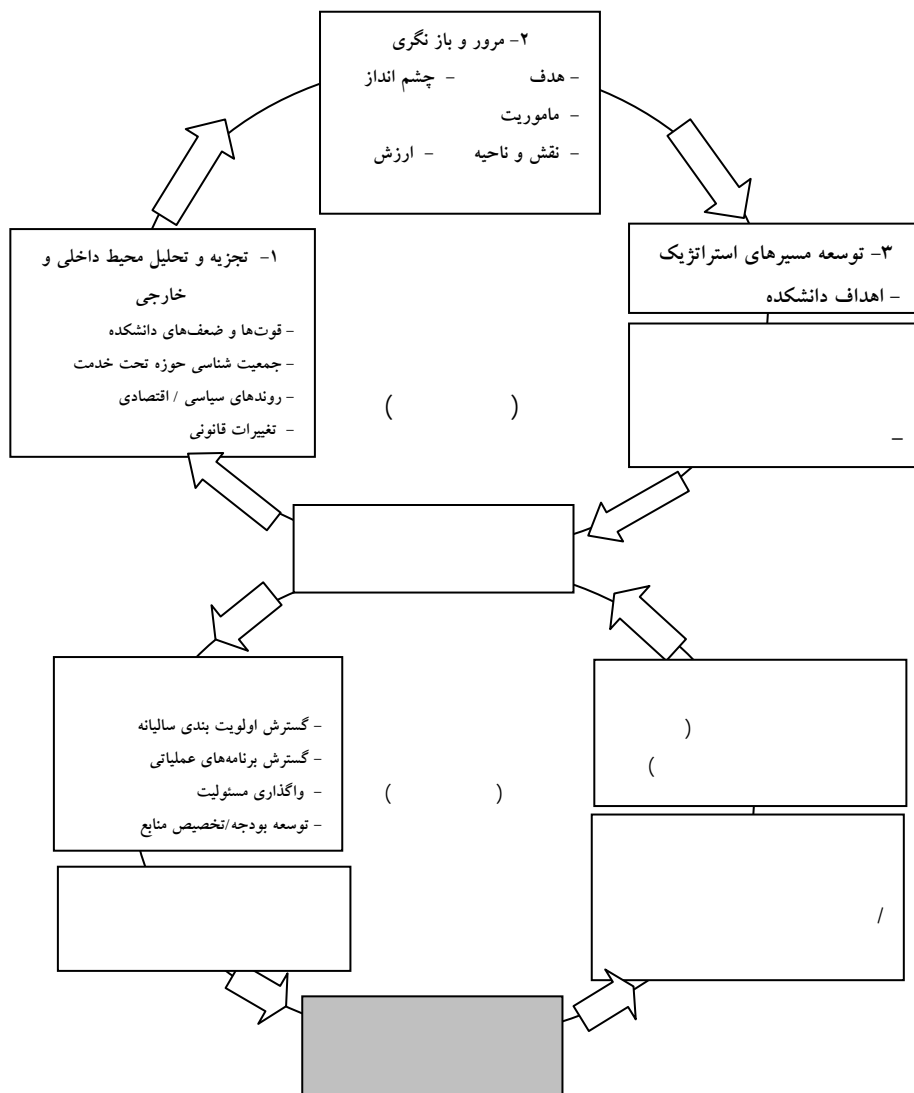
دانشگاه بعنوان یکی از اجزاء کلان جامعه، وظیفه آموزش و پژوهش را در سطح بزرگسالان (براساس طبقه‌بندی سازمان ملل متحد) برعهده دارد. ورودی‌های این نظام از نظام‌های بالادستی که سطوح آموزشی پایین‌تر را شامل می‌شوند تامین شده و خروجی‌های آن نیز به جامعه وارد می‌گردند. دانشگاه تمام اجزای یک سازمان را در خود دارد و همه انواع سازمانی نیز در مورد آن مصداق دارد نظیر دانشگاه انتفاعی، غیرانتفاعی، مأموریت‌محور، بازارگرا و... ولی تفاوت‌های عمده‌های نیز بین دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها بویژه سازمان‌های تجاری وجود دارد. این تفاوت‌ها در ابعادی از قبیل اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، مأموریت‌ها و نوع قدرت است. در بُعد اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، در شرکت‌های تجاری، کارکنان اجرایی صف هستند و متخصصان حمایت‌های ثانویه را برعهده دارند. در حالی‌که در دانشگاه برعکس است. در بُعد مأموریت، در شرکت‌های تجاری با توجه به هدف «سود» ابعاد اهداف و مأموریت‌ها مشخص‌تر از دانشگاه‌هاست. اما در بُعد قدرت در شرکت‌های تجاری بیشتر پایه‌های قدرت بر پاداش و تنبیه و قدرت مشروع موقعیت است در حالی‌که در دانشگاه‌ها قدرت تخصص و مرجعیت حرف اول را می‌زند. علاوه بر این می‌توان بیان داشت که دانشگاه‌ها از فعالیت‌های کاری کمتر، تخصص‌گرایی بیشتر، سلسله مراتب افقی کمتر، ارتباط کمتر واحدها، کنترل کمتر روی ورودی‌ها، پاسخگویی کمتر و... نسبت به شرکت‌های تجاری برخوردارند.

### ۳. برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها با محیط، روابط متقابل داشته و تحولات محیطی تاثیرگذاری شدیدی بر آن‌ها دارد و تنها از طریق بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌توان به چالش‌های محیطی پاسخ گفت. بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه مزیت‌های مختلفی را در بر دارد که موارد زیر از آن جمله‌اند: تعیین چارچوب مسیر در آینده، تعیین چارچوبی برای کسب مزیت رقابتی، فراهم‌سازی یک الگوی هماهنگی درونی و بیرونی در راستای کنش و واکنش‌های خلاقانه، فراهم‌آمدن امکان اولویت‌بندی و... ولی با این وجود باید توجه داشت که مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها تفاوت‌هایی در زمینه‌های زیر با مدل‌های تجاری دارد: چارچوب‌ها و افق‌های زمانی، نظام تعامل، سیستم ارزشی، نوع مشتریان، ساختار، مکانیزم‌های پاداش، پاسخگویی و....

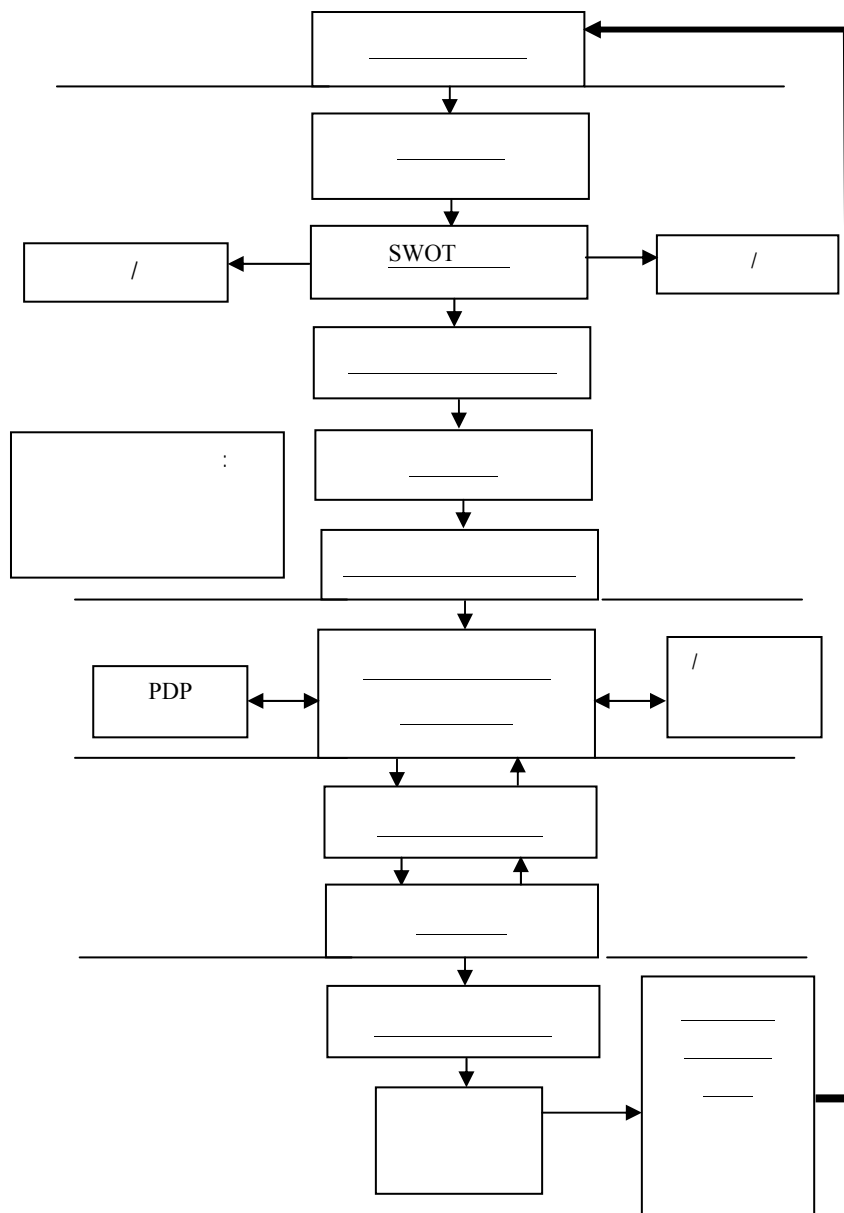
### ۴. مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

در این قسمت به ذکر مدل‌های مهم در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها پرداخته می‌شود. این مدل‌ها از میان مدل‌های گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مختلف دنیا برگزیده شده و تلاش بر آن است پس از مرور آن‌ها، مدل موردنظر برای دانشگاه‌های مأموریت‌محور را پیشنهاد دهد:



شکل ۲: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه (عمومی)

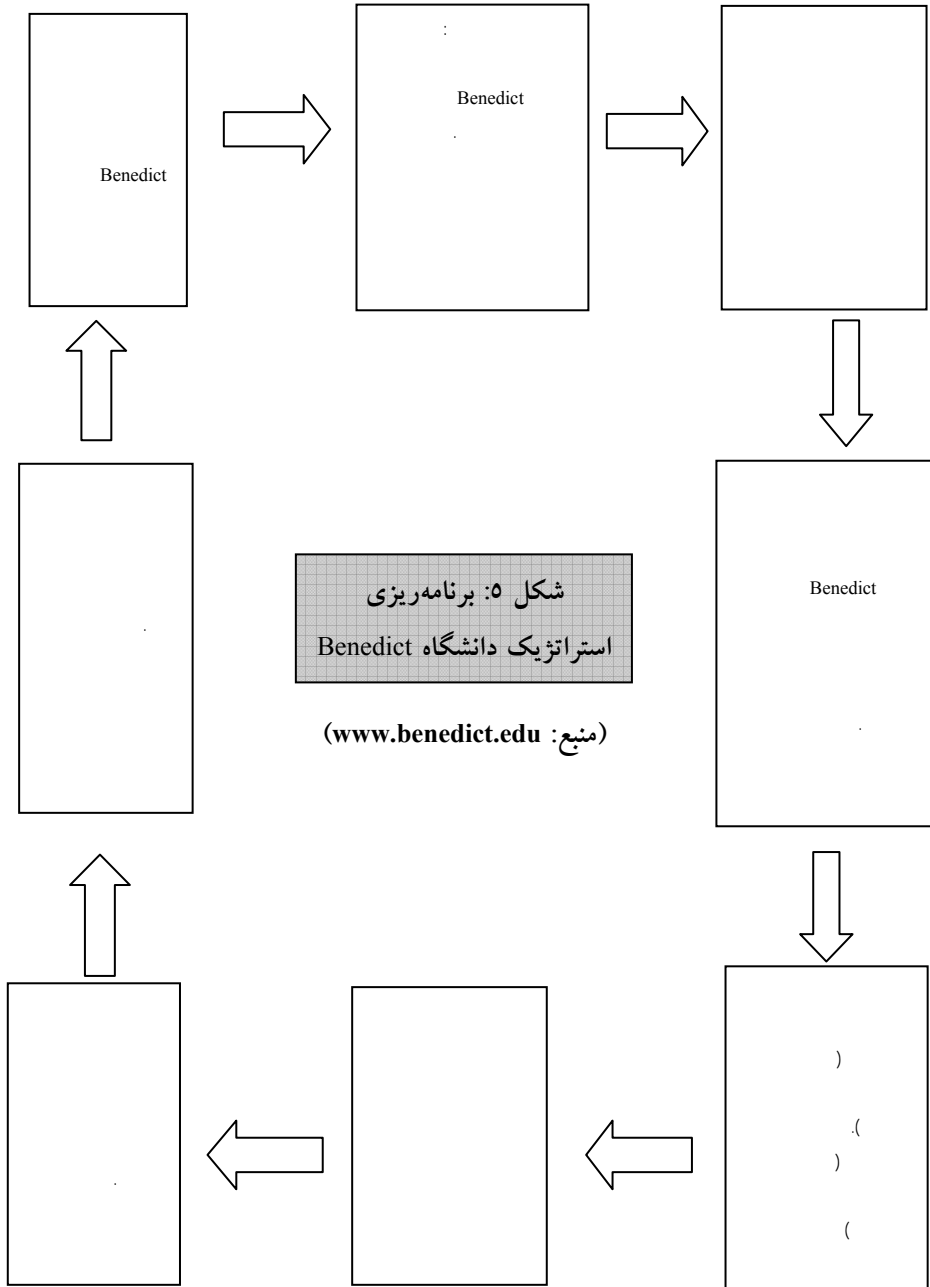
(منبع: Chaffe, 1985)

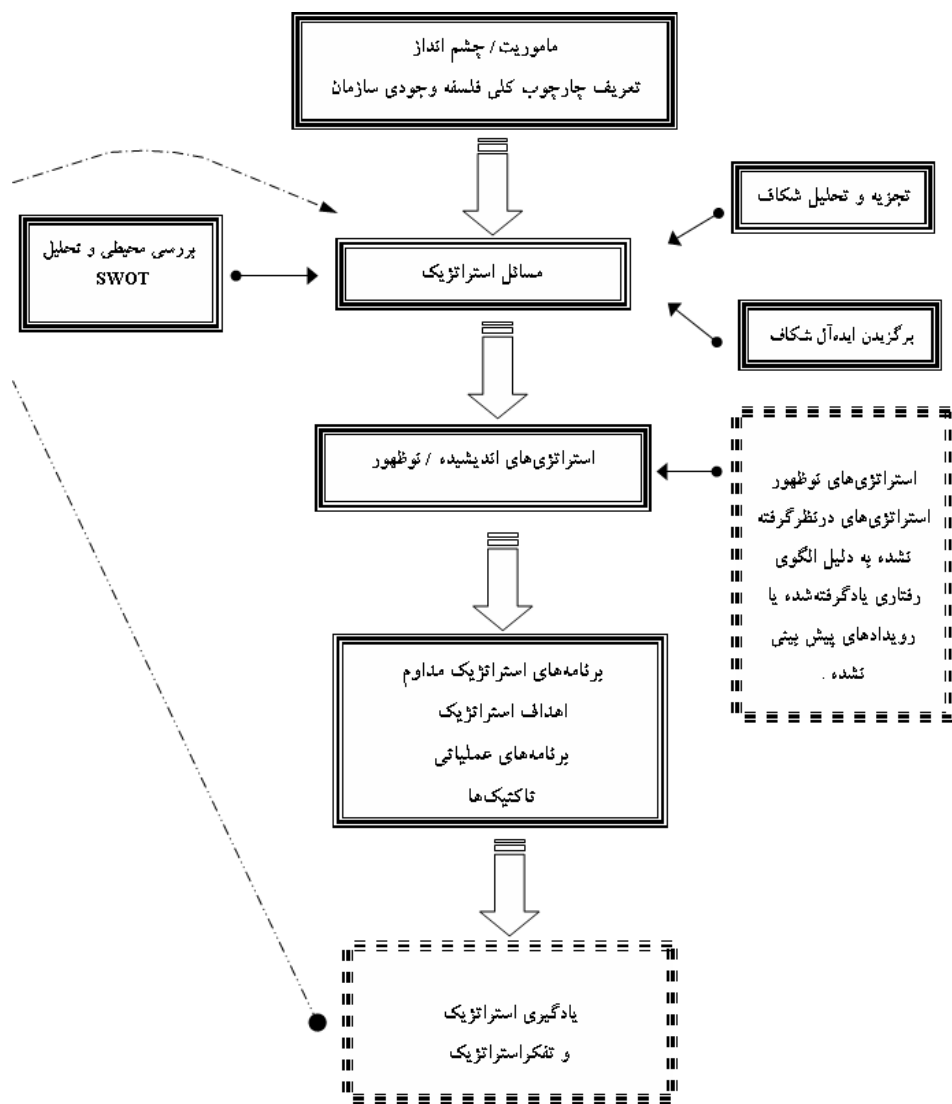


شکل ۳: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه Johnson  
( : www.johnson.edu )



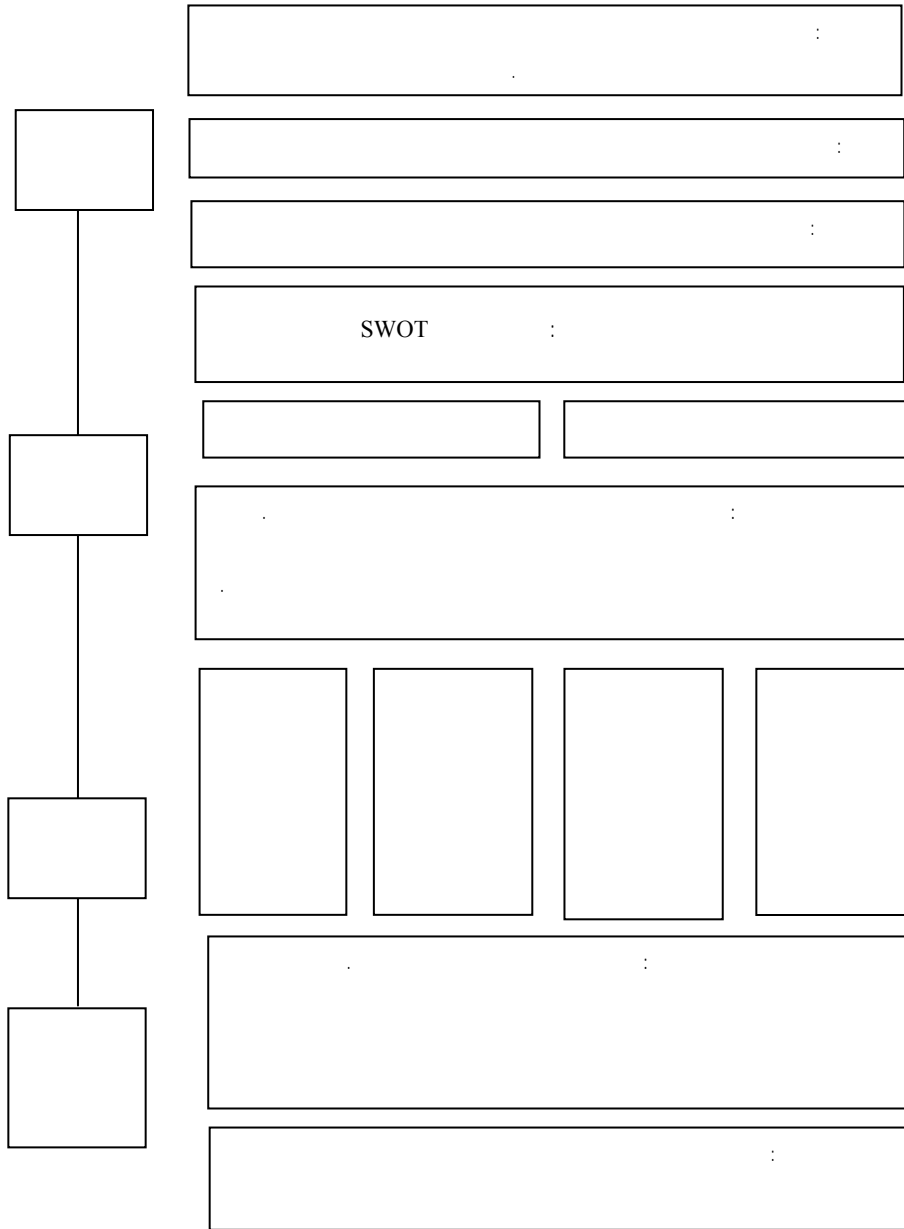






شکل ۶: مدل فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه نوستریج ایالت کالیفرنیا

(منبع: [www.csun.edu](http://www.csun.edu))



شکل ۷: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه Wisconsin

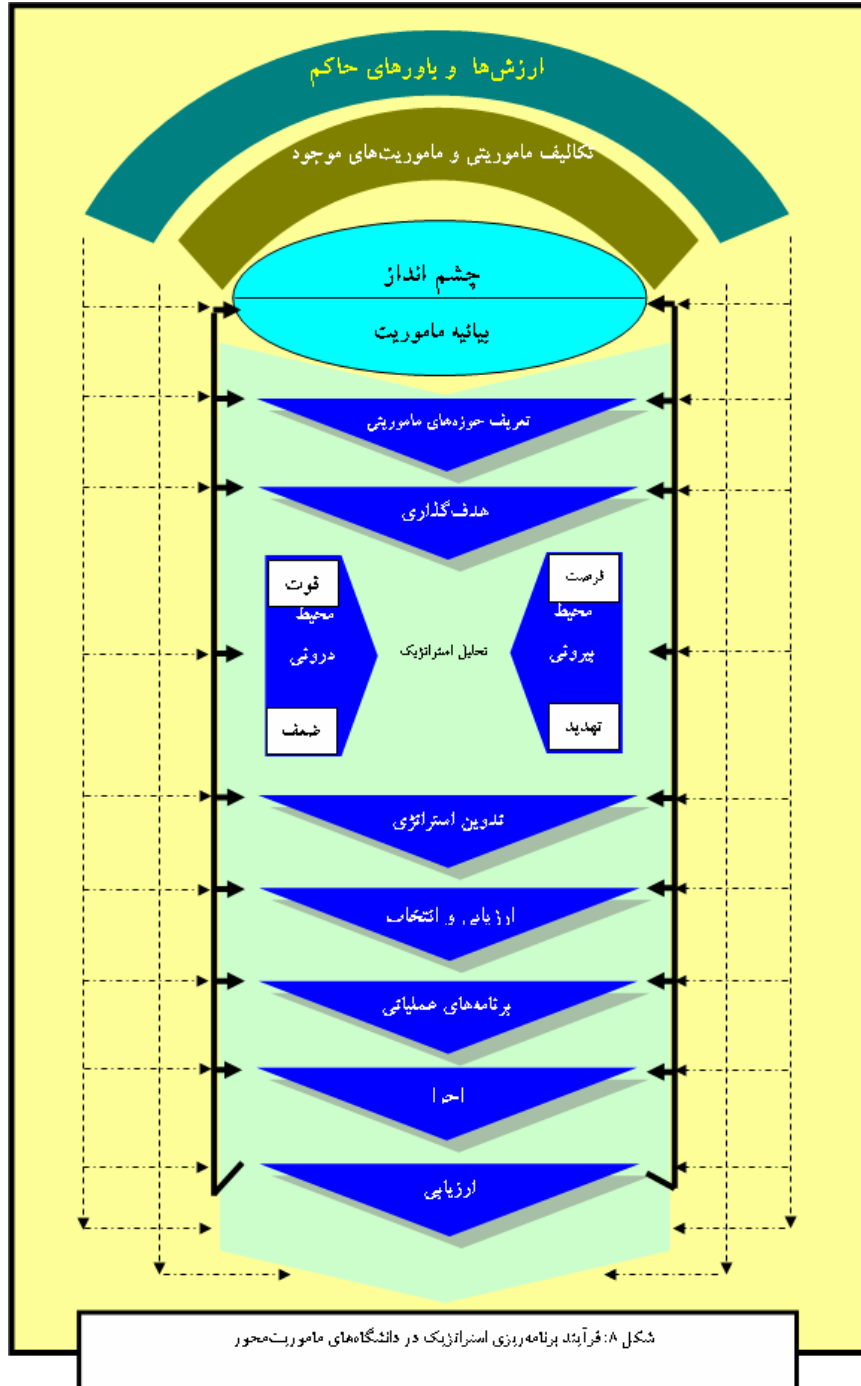
## ۵. جمع‌بندی مدل‌ها:

همانطور که در تمامی مدل‌ها دیده می‌شود «ماموریت دانشگاه»، نقش اساسی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه داشته و بعنوان بالاترین و تأثیرگذارترین بخش مدل در نظر گرفته شده است. سایر نکات قابل ذکر از بررسی مجموع مدل‌ها عبارتند از:

- «تحلیل محیط» نقش مهمی را در مدل‌ها بازی می‌کند و یکی از مراحل اساسی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها به حساب می‌آید.
- ارزش‌ها بعنوان شاخص‌های حاکم بر مدل‌های برنامه‌ریزی دانشگاه مطرح و مورد توجه هستند.
- تفاوت اساسی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها با مدل‌های تجاری، در بخش «ماموریت‌ها، ارزش‌ها و درجه حاکمیت آن‌ها بر مدل» است. سایر مراحل فرآیند، مشابه است.

با توجه به نکات فوق مدل زیر را می‌توان بعنوان یک مدل مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور پیشنهاد داد. (شکل ۸)

در مدل پیشنهادی حاکمیت اساسی با ارزش‌ها و مأموریت‌های تدوین‌شده برای دانشگاه است. در این مدل هرچند تحلیل محیطی بعنوان یکی از اجزای مدل وجود دارد ولی نقش تعیین‌کننده‌ای ندارد. در مقابل، نقش اساسی در سرتاسر فرآیند با «ماموریت‌ها، ارزش‌ها و تکالیف دانشگاه» است.



## ۶. روش‌شناسی تحقیق

### ۶-۱. سازمان مورد مطالعه

مورد مطالعه در این تحقیق، حوزه آموزش دانشگاه امام‌صادق(ع) است که به جهت پرهیز از تکرار در معرفی دانشگاه، به ارجاع به نشانی اینترنتی آن بسنده می‌شود. ([www.isu.ac.ir](http://www.isu.ac.ir))

نکته قابل توجه آن‌که قلمرو تحقیق فراتر از معاونت آموزشی در ساختار سازمانی دیده شده است. دلیل این امر نیز انتخاب رویکرد فرآیندی برای انجام تحقیق می‌باشد و به جای نگاه ساختاری، با نگاه فرآیندی، کل فرآیند آموزش مدنظر بوده است که با این توصیف بخشی از قلمرو تحقیق نیز خارج از معاونت آموزشی می‌باشد.

### ۶-۲. جامعه آماری

جامعه آماری را مدیران، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان که سه رکن انسانی اصلی حوزه آموزش می‌باشند تشکیل می‌دهند.

### ۶-۳. نمونه آماری

- در سطح مدیران از تمام مدیران حوزه آموزش به همراه بخشی از مدیران سایر حوزه‌ها (با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی) جهت پاسخگویی استفاده شد.

- در سطح اعضای هیئت‌علمی (با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی) تعداد موردنظر جهت پاسخگویی انتخاب شدند.

- در سطح دانشجویان نیز با بهره‌گیری از روش بکارگرفته شده در گروه‌های قبلی، نمونه موردنظر انتخاب شد.

طراحی و تدوین تکوی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های مأموریت محور؛ مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع) ۱۴۳

باید توجه داشت که دلیل بهره گیری از این روش نمونه گیری (الوانی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۴۰۹)، تلاش برای یافتن افرادی بود که بتوانند بهترین اطلاعات و پاسخها را ارائه دهند (تعداد نمونه ها در جدول ۲ آورده شده است).

نام دسته انتخابی	نام حوزه	تعداد (نفر)
مدیران	آموزش	۷
	آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشکده ها	۱۱
	پژوهش	۳
	گزینش	۱
	دانشجویی	۱
	اداری - مالی	۱
	طرح و برنامه	۱
	حوزه ریاست	۱
اساتید		۱۱ نفر (آشنا به مسائل استراتژیک)
دانشجویان		۳۰ نفر (از هر دانشکده ۵ دانشجوی برتر)
در مجموع		۶۶ نفر

جدول ۲: نمونه های آماری تحقیق

#### ۴-۶. روش‌های گردآوری اطلاعات

با توجه به اینکه تحقیق از نوع میدانی می‌باشد از سه ابزار گردآوری اطلاعات بهره گرفته شده است.

#### ۶-۴-۱. پرسشنامه

در مرحله شناخت محیط (کلان، کار بیرونی، کار درونی و داخلی) از پرسشنامه‌های مشتمل بر ۵۱۴ شاخص که از منابعی از قبیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی و دانشگاه‌های داخلی و خارجی تهیه شده بهره گرفته شد. جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه از نظر خبرگان اجرایی (مدیران حوزه) و علمی (برخی اعضای هیئت علمی) استفاده گردید. در این پرسشنامه از انواع مختلف مقیاس‌ها (اسمی، ترتیبی، فاصله‌ای) نیز بهره لازم برده شده است.

#### ۶-۴-۲. بانک اطلاعات

جهت دستیابی به اطلاعات کمی مورد نیاز در مرحله تحلیل محیط، هفت بانک اطلاعاتی با مجموع ۱۹۳ شاخص طراحی و برای مراجع مورد نظر ارسال گردید. در این بانک‌ها از مقیاس نسبی بهره گرفته شد.

#### ۶-۴-۳. اسناد و مدارک

در مراحل مختلف پژوهش، اسناد و مدارکی از قبیل بیانیه ماموریت دانشگاه؛ شرح وظایف و ساختار سازمانی حوزه آموزش؛ اسناد ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و اسناد برنامه‌های استراتژیک سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی مورد بررسی، تحلیل و استخراج اطلاعات قرار گرفت. باید توجه داشت که در تمام این مراحل و علاوه بر سه ابزار یادشده، در هر مرحله متناسب با یافته‌ها، گروه‌های توفان مغزی<sup>۱۳</sup>



علاوه بر بررسی یافته‌ها، در برخی موارد نیز بعنوان ابزار گرآوری اطلاعات فعالیت می‌نمود.

#### ۵-۶. توصیف آماری

در این تحقیق از شاخص‌های مرکزی همانند میانگین و میانگین موزون برای توصیف داده‌ها استفاده شده است.

#### ۶-۶. روش تحلیل

در این تحقیق پس از گردآوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، علیرغم نوع تحقیق و شیوه متعارف کار، از روش‌های تحلیل آماری و آزمون‌های آماری بهره گرفته نشد بلکه از شیوه زیر برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها استفاده شده است:

۶-۶-۱: ابتدا ضرایب اهمیت از مبنای ۱۰۰ به مبنای ۱ تبدیل شد. این امر به دلیل آن است که در حین تکمیل جهت تسهیل امر از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که بدون هیچ محدودیتی ضرایب اهمیت را از ۰ تا ۱۰۰ وارد نمایند و در حین تحلیل با بهره‌گیری از فرمول زیر ضرایب به مبنای ۱ بازگردانده شد.

ضریب اهمیت از ۱۰۰ هر شاخص

---

مجموع ضرایب اهمیت شاخص‌های زیرحوزه

۲-۶-۶: پس از تبدیل ضرایب به مبنای ۱، نوع تاثیر هر یک از شاخص‌ها در محیط‌های کلان و داخلی بدین‌گونه مشخص شد:

نوع تاثیر	نوع تاثیر	ارزش
قوت	فرصت	+1
ضعف	تهدید	-1
خنثی	خنثی	0

۳-۶-۶: پس از تعیین نوع تاثیر و ورود اطلاعات جهت تحلیل به بانک‌های اطلاعاتی، میزان تاثیر هر یک از انواع تاثیر مشخص گردید:

میزان تاثیر					
زیاد	خیلی زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	میزان تاثیر
۵	۴	۳	۲	۱	ارزش

۴-۶-۶: در پی تعیین میزان تاثیر، «امتیاز موزون هر یک از شاخص‌ها برای هر یک از پاسخ‌دهندگان» مشخص می‌شود:

ضریب اهمیت از ۱ ارزش نوع تاثیر امتیاز (ارزش میزان تاثیر)

$$S * V * W = T$$

S
\*
V
\*
W
=
T

امتیاز موزون

هر شاخص

۶-۶-۵: پس از تعیین امتیاز موزون هر شاخص برای هر پاسخگو، امتیاز نهایی برای هر شاخص تعیین می‌گردد:

$$\frac{\sum T}{n} = \text{امتیاز نهایی } T_t$$

$\sum T$  = تعداد پاسخ‌دهندگان و = مجموع امتیازات موزون هر شاخص

۶-۶-۶: پس از محاسبه امتیازات نهایی هر شاخص در هر حوزه، باید نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را تعیین نمود. در این مرحله در هر حوزه، شاخص‌های متناسب با امتیازات کسب‌شده از بالاترین به کمترین (مثبت‌ترین تا منفی‌ترین) مرتب می‌شوند. متناسب با نوع تاثیر (مثبت، خنثی، منفی) امتیازات از +۱ تا -۱ می‌باشد. شاخص‌هایی که امتیاز +۱ تا +۱ را کسب نموده جزء نقاط قوت و یا فرصت (بسته به محیط تحلیل) بوده و شاخص‌هایی که امتیاز +۱ تا -۱ را کسب نموده جزء نقاط ضعف و یا تهدید (بسته به محیط تحلیل) خواهند بود. شاخص‌های که امتیاز صفر را کسب نمودند نیز بعنوان نقاط میانه به شمار می‌آیند.

۶-۶-۷: پس از تعیین نقاط هر حوزه، جهت غربال و انتخاب نقاط مؤثرتر، از امتیازات موزون، میانگین گرفته شده و دو دهک بالا و پایین انتخاب شده و به شرط اینکه بالاتر از میانگین (مثبت برای قوت‌ها و فرصت‌ها / منفی برای ضعف‌ها و تهدیدها) محاسبه شده باشند، بعنوان نقاط نهایی فرصت، تهدید، قوت و ضعف هر حوزه انتخاب می‌شوند. (در این تحقیق به منظور لحاظ تمام نقاط بطور کامل، و تعیین تکلیف نقاط میانه، بنا به تصمیم گروه شرکت‌کننده در توفان مغزی، تمام نقاط میانی تعیین تکلیف شد و از سوی دیگر در شکل‌دهی ماتریس SWOT نیز تمام نقاط لحاظ گردید).



## ۷. مدل نظری تحقیق

مدل نظری بکار گرفته شده همان مدل پیشنهادی (شکل ۹) می‌باشد.

## ۸. تبیین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

۸-۱. محیط کلان: محیط کلان عبارتست از عوامل کلان سیاسی و حقوقی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری و زیرساخت‌ها که بصورت بسیار کلان با تغییرات در خود باعث تأثیرات عمده بر مؤسسات و در این تحقیق بر دانشگاه در گام اول و بر حوزه آموزش در گام دوم تأثیر می‌گذارند.

- سیاسی و حقوقی: شامل روندهای سیاسی و حقوقی و نقش نهادهای دولتی و حکومتی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و مکانیزم‌های حقوقی خاص می‌باشد که موجب تغییرات در محیط عام جامعه و تأثیرات خاص بر انواع مؤسسات می‌شود.

- اقتصادی: شامل عوامل شکل‌دهنده اوضاع اقتصادی کلان کشور همچون حساب‌های ملی، شاخص‌های قیمت، بودجه خانوار، بودجه دولت، نیروی انسانی، بازارهای پولی و سرمایه، و برنامه توسعه کشور می‌شود که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت بنگاه‌های تجاری و غیرتجاری بویژه دانشگاه‌ها و مسائل آموزشی مرتبط با آن‌ها دارد.

- فناوری و زیر ساخت‌ها: شامل کلیه عوامل فناوری و اجزای آن و بسترهای مناسب برای ورود، استقرار و بکارگیری آن‌هاست که در مورد این تحقیق بیشتر تکیه بر فناوری ارتباطات می‌باشد.

- اجتماعی: شامل کلیه عوامل اجتماعی و فرهنگی از قبیل جمعیت و خانوار، وضعیت جغرافیایی، محیط زیست، بهزیستی و تامین اجتماعی،

بهداشت و درمان، اوقات فراغت، آموزش و پژوهش و مسائل فرهنگی است که تاثیرات مستقیم و یا غیرمستقیم بر حوزه آموزش دانشگاه دارند.

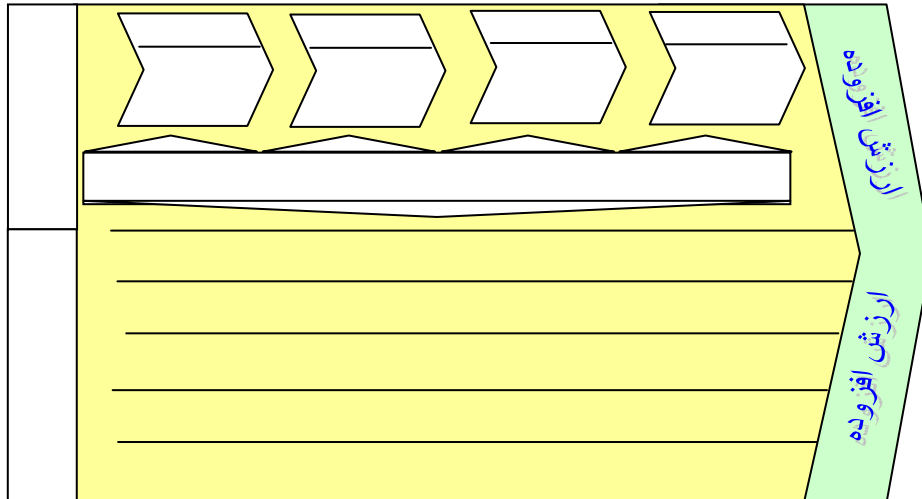
۲-۸. محیط کار بیرونی: این محیط شامل کلیه حوزه‌های آموزشی مؤسسات مشابه با حوزه مورد مطالعه از لحاظ موضوع فعالیت و نوع فعالیت می‌باشد. در محیط کاری بیرونی، حوزه آموزش در مؤلفه‌های: دانشجو، عضو هیات علمی، گزینش، فرآیند تدریس و یادگیری، دانش‌آموختگان، ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، تجهیزات و امکانات و پژوهش مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

۳-۸. محیط کار درونی: این محیط شامل بقیه حوزه‌ها و معاونت‌های درون دانشگاه است. در این محیط مؤلفه‌هایی از قبیل ورودی‌ها، گزینش و انتخاب، فرآیند، خروجی‌ها، نظارت و ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، و تجهیزات و امکانات در حوزه آموزش با سایر حوزه‌های دانشگاه، مورد مقایسه و تحلیل قرار می‌گیرند.

۴-۸. محیط داخلی: شامل محیط داخلی حوزه آموزش است و عوامل موثر بر حوزه آموزش را که در داخل حوزه قرار دارد مورد بررسی قرار می‌دهد. این عوامل در واقع همان حوزه‌های مأموریتی آموزش است که مشتمل بر ۱۱ حوزه بدین شرح می‌باشد: دانشجو، اعضای هیات علمی، گزینش، فرآیند تدریس و یادگیری، دانش‌آموختگان، ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تجهیزات و پژوهش.

#### ۹. زنجیره ارزش در حوزه آموزش

شکل ۱۰ روابط زیرحوزه‌های یازده‌گانه حوزه آموزش دانشگاه را نشان می‌دهد. مطابق این شکل، دو فرآیند اصلی، حوزه آموزش را شکل می‌دهند. این دو فرآیند در کنار همدیگر موجب ایجاد ارزش افزوده برای حوزه آموزش می‌شوند.

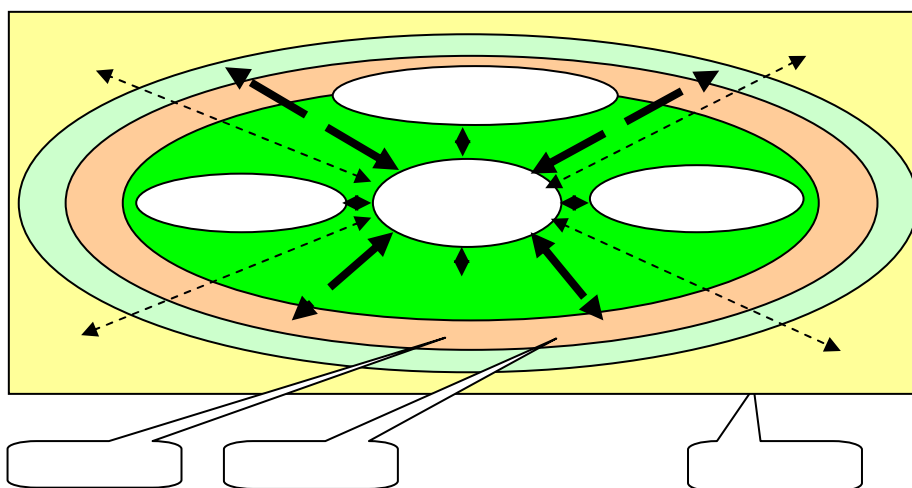


شکل ۱۰: روابط زیرحوزه‌های ۱۱گانه حوزه آموزش

در فرآیند اصلی، ورودی‌های سیستم عبارتند از دو رکن اساسی فرآیند آموزش یعنی دانشجو و عضو هیئت‌علمی. ورودی‌ها پس از گذر از مرحله گزینش و انتخاب نهایی وارد فرآیند اصلی آموزش می‌شوند که دانشجو و استاد را در قالب کلاس‌ها، درس، رشته و دوره‌ها در کنار همدیگر قرار می‌دهد. در سوی دیگر دانش‌آموخته، به عنوان خروجی اساسی سیستم، این فرآیند را طی کرده و وارد بازار کار و اجتماع شده است. در کل این نظام، یک سری فرآیندهای پشتیبان نیز وظیفه ستادی و پشتیبانی فرآیند اصلی را بر عهده دارند و در حیطه مسائل سازمان، مدیریت و پژوهش به شمار می‌آیند. باید توجه داشت که در این الگو رویکرد انتخابی بصورت سیستم است و فرآیند آموزش بصورت جامع و مطابق با شاخص‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دیده شده است.

### ۱۰. مفروضات تدوین استراتژی‌ها

متناسب با شرایط تحقیق، مفروضاتی از قبیل ثابت بودن روابط حوزه آموزش با سطح کلان دانشگاه، ثابت بودن روابط حوزه آموزش با سایر حوزه‌های دانشگاه، یکسان‌سازی اسناد چشم‌انداز و بیانیه مأموریت، وزن نقاط چهارگانه در تدوین استراتژی‌ها و اثرات محیط، بر تحقیق حاکم است که با این مفروضات الگوی روابط حوزه به صورت شکل ۱۱ خواهد بود.

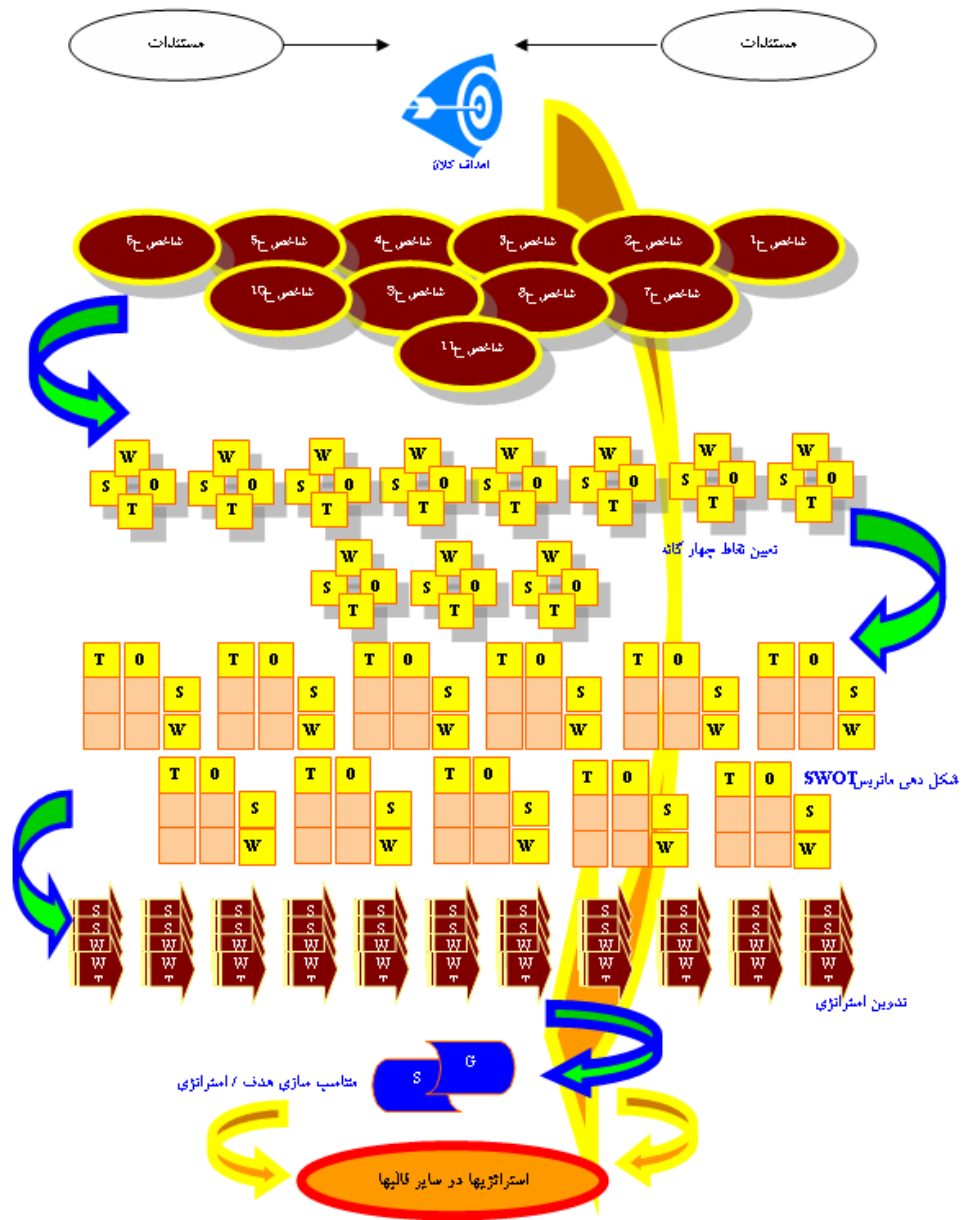


شکل ۱۱: روابط و اثرات موجودیت‌های تحقیق بر مبنای

### ۱۱. الگوی تدوین استراتژی

برای رسیدن به اهداف طراحی شده تحقیق، الگوی تدوین استراتژی زیر (شکل ۱۲) مبنای واقع شده است. مطابق این الگو پس از تعیین شاخص‌های یازده‌گانه مرتبط با حوزه آموزش، نقاط چهارگانه قوت، ضعف، فرصت، و تهدید شناسایی می‌شوند. آنگاه ماتریس SWOT تشکیل می‌شود تا استراتژی‌ها از آن استخراج و تدوین شوند. سرانجام با متناسب‌سازی استراتژی-هدف، استراتژی‌های نهایی ارائه می‌گردند.





شکل ۱۲: الگوی تدوین استراتژی

۱۲. نقاط چهارگانه حوزه‌ها (فرصت، تهدید، قوت و ضعف)

در هر حوزه بر مبنای وضعیت مؤلفه‌های آن که حاصل میانگین وضعیت شاخص‌های هر مؤلفه است نقاط قوت و ضعف تعیین می‌گردد. ضمناً این امکان وجود دارد که در درون شاخص‌های هر مؤلفه، نقاط قوت و ضعف مختلفی وجود داشته باشد ولی نمره نهایی مؤلفه‌ها به سمت خاصی (مثبت یا منفی) میل نماید. در ادامه، ابتدا وضعیت تمام مؤلفه‌ها و سپس یک مورد بصورت نمونه تا سطح شاخص، مطرح و بررسی می‌شود.

۱-۱۲. نقاط قوت و ضعف

حوزه دانشجو

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IS02	رابطه دانشجو با هیات علمی
-	IS03	پیشرفت تحصیلی
+	IS04	نگرش به برنامه‌ها و فعالیت‌ها
-	IS05	نقش دانشجو در فرآیند برنامه‌ریزی
-	IS06	آگاهی به اهداف
-	IS07	آگاهی از حقوق و وظایف
+	IS08	خدمات و تسهیلات اعطایی
+	IS09	تناسب دانشجو با منابع
+	IS10	شخصیت



وضعیت مؤلفه	وضعیت شاخص	نام شاخص	کد شاخص	کد	نام مؤلفه
+	+	امکان دسترسی دانشجو به استاد در زمان‌های اعلامی	IS0201	IS02	رابطه دانشجو با هیات علمی
	+	نگرش دانشجویان در مورد سطح علمی هیات علمی	IS0204		

	+	رضایت دانشجویان از اعضاء هیات علمی	IS0205		
	+	مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیات علمی	IS0206		
	+	تعامل دانشجو با اعضای هیات علمی غیر از ساعات مقرر	IS0207		
	-	مراجعه دانشجویان به اعضای هیات علمی جهت مشاوره	IS0202		

۱۲-۱-۱. حوزه اساتید

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IT03	اختیارات و محدودیت‌های تصمیم‌گیری
-	IT04	مشارکت در برنامه‌ریزی
-	IT05	مشاوره
-	IT06	رضایت از برنامه‌ها و فعالیت‌ها
-	IT07	تبادل تجربه
-	IT08	تسهیلات و خدمات اعطایی
-	IT09	آگاهی از انتظارات و نیازها
-	IT10	آشنایی با یافته‌های جدید
-	IT11	روابط میان‌فردی
+	IT12	شخصیت

۱۲-۱-۲. حوزه گزینش

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IE01	گزینش دانشجو
+	IE02	گزینش هیات علمی

۱۲-۱-۳. حوزه فرآیند

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IC01	رشته و سطح آموزشی
-	IC02	انطباق با اهداف و رسالت‌ها
-	IC03	انطباق با امکانات و منابع
-	IC04	کیفیت دوره
-	IC05	انطباق دروس با اهداف
-	IC06	فعالیت‌های فوق برنامه
-	IC07	ترکیب دروس
-	IL01	روش‌های تدریس
-	IL02	فناوری آموزشی
-	IL03	برنامه‌های جبرانی

۱۲-۱-۴. حوزه دانش‌آموختگان

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	۰۱IM	توانایی‌ها
+	۰۲IM	خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان
+	۰۳IM	ارتباط دانش‌آموختگان
+	۰۴IM	نظر در مورد برنامه‌های آموزشی و درسی

۱۲-۱-۵. حوزه ارزیابی

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IA01	آموخته‌های دانشجویان
-	IA02	بازخورد نتایج ارزشیابی
-	IA03	دوره‌ها و برنامه‌ها
-	IA04	محتوای دروس
-	IA05	هیات علمی و اساتید
-	IA06	دانشجویان

۱۲-۱-۶. حوزه منابع انسانی

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IH01	منابع انسانی

۱۲-۱-۷. حوزه ساختار و مدیریت

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IO01	برنامه‌های توسعه
+	IO02	آیین‌نامه‌ها
-	IO03	طرح برنامه‌ریزی، گزینش و ارزیابی
-	IO04	فعالیت‌های برون حوزه و ارتباطاتی و محصولات اساتید
-	IO05	مشارکت اعضا در برنامه‌ریزی و سایر امور آموزشی و پژوهشی
-	IO06	مدیران
-	IO07	ساختار و فرهنگ سازمانی

۱۲-۱-۸. حوزه امکانات و تجهیزات

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	II0101	فضای آموزشی و اداری
+	II0102	کتابخانه و اطلاع‌رسانی
+	II0103	امکانات و خدمات رایانه‌ای
+	II0104	کارگاه آموزشی
-	II0105	امکانات پژوهشی
-	II0106	وسایل کمک آموزشی

۱۲-۱-۹. حوزه پژوهش

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IR01	برنامه‌های پژوهشی
-	IR02	آثار و فعالیت‌های علمی و پژوهشی
-	IR03	منابع مالی
-	IR04	پایان نامه
-	IR05	فرصت‌های مطالعاتی
-	IR06	مراکز پژوهشی
-	IR07	قراردادهای پژوهشی
-	IR08	هم‌اندیشی‌ها

۱۲-۲. نقاط فرصت و تهدید

۱۲-۲-۱. حوزه دانشجو

T		O	
گرایش کمتر دانش‌آموزان به علوم انسانی	T01	تصور مثبت جامعه نسبت به دانشجویان دانشگاه از لحاظ اخلاقی و علمی	O01
عدم آگاهی دقیق دانش‌آموزان و خانواده‌ها نسبت به اهداف دانشگاه بصورت دقیق	T02	مناسب بودن تسهیلات دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌های مشابه	O02
عدم وجود تصویر ذهنی مناسب از دانشجویی دانشگاه	T03	پذیرش دانشجو بصورت مستقیم از آزمون سراسری و عدم نیاز به گذراندن مراحل خاص همانند موسسات مشابه (مانند حوزه)	O03
کاهش انگیزه پسران جهت شرکت در کنکور و ادامه تحصیل	T04	تصور جامعه نسبت به دانشگاه بعنوان یک دانشگاه تلفیقی در مقابل موسسات مشابه	O04
کاهش انگیزه‌های معنوی شکل گرفته در دانش‌آموزان در مورد علوم اسلامی	T05	گرایش زیاد به رشته‌های موجود در دانشگاه نسبت به سایر رشته‌های علوم انسانی	O05
عدم شناخت مناسب جامعه از علوم اسلامی و علوم تلفیقی	T06	استفاده کمتر دانشجویان از منابع در سایر موسسات مشابه	O06
نامشخص بودن آینده شغلی در رشته‌های علوم انسانی در اذهان دانش‌آموزان و خانواده‌ها	T07	افزایش گرایش خانواده‌ها به سوی دانشگاه‌های با جو علمی و فرهنگی سالم	O07
سیاست‌های وزارت علوم جهت بومی‌سازی سهمیه دانشجویی دانشگاه‌ها	T08	افزایش گرایش دانش‌آموزان و خانواده‌ها به انتخاب رشته‌های	O08

		پیوسته تا سطوح تکمیلی	
بالابودن نرخ بیکاری در میان فارغ التحصیلان رشته‌های علوم انسانی	T09	تصویرپردازی از دانشجوی دانشگاه در جامعه توسط رهبر معظم انقلاب	O09
کاهش سطح عمومی دانش دوره متوسطه در دانش‌آموزان همراه با کاهش عمق دانش	T10	افزایش تمایل دانش‌آموزان و خانواده‌ها به تحصیل فرزندان در پایتخت سیاسی، اقتصادی کشور	O10
عدم ارائه ابزارهای صحیح تفکر به دانش‌آموزان در دوره متوسطه	T11	افزایش تمایل جوامع خارجی در راستای فراگیری علوم اسلامی متناسب با موج اسلام‌گرایی در سطح بین‌المللی جهت جذب دانشجویان بین‌المللی	O11
عدم پرورش روحیه تحقیق و علمی مناسب بصورت عمومی در دوران متوسطه	T12		
کاهش سطح هوش اجتماعی (آگاهی) بصورت عمیق در دوران متوسطه	T13		
عدم وجود نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مسأله‌محوری	T14		
گسترش آموزش عالی غیرانتفاعی همزمان با ترویج مدرک‌گرایی	T15		
ورود مقوله دانشجوی مجازی و آموزش از راه دور در ایران	T16		
بکارگیری استراتژی‌های ادغام افقی روبه‌بالا به شکل گسترده‌تر توسط مؤسسات	T17		



مشابه (دایرکردن دبیرستان و تاکید بر آن‌ها)		
عدم تربیت خُلق دانشگاهی در دوران دانش‌آموزی	T18	
وجود تصور نادرست در مورد دانشگاه در بین خانواده‌ها	T19	

۱۲-۲-۲. حوزه اعضای هیئت علمی

T		O	
عدم کیفیت مناسب دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری از لحاظ علمی	T01	تصور مثبت جامعه نسبت به شخصیت علمی و اخلاقی اساتید دانشگاه	O01
عدم وجود فرهنگ و انگیزه مناسب جهت بهره‌گیری از آخرین یافته‌های علمی در سطح کلی اعضای هیات علمی	T02	افزایش دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری در سطح کل کشور	O02
نگرش سیاسی خاص جامعه اساتید به دانشگاه امام صادق(ع)	T03	جوانی نسبی دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری در سطح کشور	O03
افزایش سطح تسهیلات و خدمات اعطایی به اعضای هیات علمی در سایر دانشگاه‌ها	T04	وجود تقاضای زیاد جهت عضویت هیات علمی و افزایش حق انتخاب دانشگاه	O04
استراتژی‌های جذب دانشجویان دکتری توسط دانشگاه آزاد اسلامی	T05	تعیین و تعریف الگوی یک استاد مناسب از دیدگاه مقام معظم رهبری (کلان)	O05
نقش فعال‌تر و مناسب‌تر اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری‌ها و	T06	گرایش برخی از موسسات به پرورش اساتید در علوم تلفیقی اسلامی و	O06

مشارکت بالاتر در سایر موسسات آموزش عالی		آکادمیک	
وجود بلوک‌ها و گروه‌های حامی خاص در میان اعضای هیئت‌علمی بویژه در دانشگاه‌های شهر تهران	T07	وجود انگیزه‌های اولیه مناسب در دانش‌آموختگان دوره دکتری جهت رشد و نمو	O07
ترکیب بهتر هرم هیئت‌علمی در سایر موسسات مشابه و موسسات آموزش عالی	T08	توان مناسب دانش‌آموختگان دانشگاه در عرصه‌های اجرایی و علمی	O08
وجود چشم انداز روشن برای اعضای هیات‌علمی سایر موسسات و مراکز آموزش عالی نسبت به دانشگاه در مورد دروس و روابط (فردی، کاری و سازمانی)	T09		
وجود مقررات راحت‌تر و منعطف‌تر در مورد اعضای هیئت‌علمی در سایر موسسات آموزش عالی	T10		
امکان و وجود تبادل تجربه میان اساتید در قالب‌های مدون و تعریف‌شده در سایر موسسات آموزش عالی	T11		
وجود ابزارها و مکانیزم‌ها و ساختارهای روشن و مدون جهت ابراز عقاید اعضای هیئت‌علمی در سایر مؤسسات آموزش عالی (همانند مراکز تحقیقاتی مناسب و گسترده)	T12		
وجود مقوله استاد مجازی در قالب آموزش از راه دور	T13		

۱۲-۲-۳. حوزه گزینش

T		O	
وجود ذهنیت‌های منفی و نامناسب نسبت به روند گزینش دانشگاه امام صادق(ع)	T01	پذیرش مقوله گزینش و انتخاب‌های ثانویه از سوی جامعه در مورد مؤسسات نیمه متمرکز	O01
عدم تمایل زیاد نسل جدید به پذیرش مقوله گزینش‌های غیر علمی(ابعاد اخلاقی، معرفتی)	T02	وجود تصور و نگرش مثبت نسبت به امر گزینش در مورد مؤسسات نیمه متمرکز به خاطر وجود خروجی‌های مناسب‌تر	O02
وجود گروه‌های حامی و بلوک‌های خاص در میان جامعه اساتید و تاثیر آن بر مقوله گزینش هیات علمی	T03	عدم وجود یا ناکارآمدی مکانیزم‌های گزینش سایر مؤسسات آموزش عالی بویژه نمونه‌های مشابه در مورد گزینش هیات علمی و دانشجو	O03
نگرش خاص سیاسی جامعه و جامعه اساتید و دانشگاهی نسبت به مقوله گزینش هیات علمی و دانشجویان دانشگاه	T04		
وجود تصور منفی نسبت به دانشگاه	T05		
انتساب دانشگاه به خط سیاسی، فکری خاص در جامعه	T06		

۱۲-۲-۴. حوزه فرآیند تدریس، درس و دوره.

T		O	
عدم وجود نگرش و تصور مناسب نسبت به تلفیق دروس اسلامی و دانشگاهی در جامعه و جامعه دانشگاهی	T01	عدم وجود دروس زبان و مکمل در برنامه درسی سایر مؤسسات آموزش عالی و	O01

		مشابه دانشگاه	
نگرش و تصور جامعه نسبت به دروس و فرآیند تدریس دانشگاه بعنوان یک فرآیند سخت و غیرقابل انعطاف	T02	نگرش مثبت جامعه دانشگاهی و غیردانشگاهی به دروس دانشگاه بویژه دروس تکمیلی (زبان و...)	O02
ورود دروس جدید متناسب با نیازهای روز و دانش روز به حیطه علوم انسانی توسط دانشگاه‌های دیگر و مشابه	T03	نگرش مثبت جامعه به شیوه‌های تدریس برگرفته از روش‌های حوزوی در دانشگاه	O03
وجود دوره‌های تکمیلی همچون دکتری در سایر دانشگاه‌ها تقریباً در تمام رشته‌ها	T04	عدم وجود گرایش‌های میان‌رشته‌ای منسجم دانشگاهی و حوزوی در میان مؤسسات آموزش عالی و مشابه دانشگاه	O04
بهره‌گیری سایر مؤسسات آموزش عالی از فناوری‌های آموزشی بروز و مناسب	T05	عدم توجه کافی مؤسسات مشابه به فعالیت‌های فوق‌برنامه آموزشی نسبت به دانشگاه	O05
بروزسازی سریع و به موقع قالب و محتوای دروس و فرآیند آموزشی در سایر مؤسسات آموزش عالی	T06	نگرش و تصور مثبت جامعه نسبت به سطح آموزشی دوره‌ها در دانشگاه	O06
فشار برای کاهش تعداد واحدها در صورت تجدیدنظر در دروس	T07	عدم بهره‌گیری مناسب سایر مؤسسات مشابه از فناوری‌های آموزشی مناسب	O07
		تعادل میان جنبه حوزوی و دانشگاهی دروس و فرآیند آموزش نسبت به مؤسسات	O08

	مشابه	
	گرایش مثبت جامعه به پیوسته‌بودن مقطع تحصیلی ارشد	O09

۱۲-۲-۵. حوزه دانش‌آموختگان

T		O	
وجود نگرش‌های خاص سیاسی در مورد دانش‌آموختگان در موقعیت‌های مختلف	T01	نگرش و تصور مناسب و مثبت جامعه نسبت به دانش، مهارت و نگرش‌های دانش‌آموختگان دانشگاه	O01
تلاش سایر مؤسسات مشابه جهت معرفی الگوهای نظریه‌پردازان تلفیقی اسلامی- دانشگاهی و موفقیت نسبی در این زمینه	T02	نگرش و تصور مناسب و مثبت جامعه نسبت به شخصیت دانش‌آموختگان	O02
عدم شناخت جامعه دانشگاهی در سطح داخلی و بین‌المللی از الگوهای دانش‌آموختگان این دانشگاه (تصویر دانش‌آموخته در دانشگاه)	T03	وجود شبکه تعاملات دانش‌آموختگان در خارج از دانشگاه	O03
گرایش بیشتر دانش‌آموختگان به امور اجرایی به دلیل اولویت مسائل اقتصادی	T04	توزیع و پراکندگی مناسب و متناسب دانش‌آموختگان در تمام نهادها و سازمان‌های جامعه (دولتی، خصوصی و....)	O04
بکارگیری استراتژی‌های همراهی و ارتباط با دانش‌آموختگان توسط سایر مؤسسات و بهره‌گیری از آنها	T05	اثرات مثبت و اثرگذار علمی و اجرایی دانش‌آموختگان در سازمان‌ها و نهادهای جامعه	O05
افزایش روحیه علم‌گرایی و عدم رابطه علمی با دانشگاه در میان دانش‌آموختگان	T06	نگرش مثبت نظام و دولت به دانش‌آموختگان دانشگاه	O06

دانشگاه			
کاهش ارزش مدارک تحصیلی و نوع نگرش به آنها	T07	وجود حس مشترک میان دانش‌آموختگان دانشگاه (ابعاد مکان و شخصیت بیشترین تاثیر را دارد)	O07
وجود فضای منفعت‌طلبی‌های زودگذر در بین دانش‌آموختگان	T08	افزایش نرخ ورود دانش‌آموختگان دانشگاه به دوره‌های تکمیلی دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی	O08
		تقاضای بالا و مثبت بازار کار برای دانش‌آموختگان دانشگاه	O09
		تبیین و تدوین چشم‌انداز و ماهیت دانش‌آموخته دانشگاه امام صادق (ع) در کلام رهبر	O10
		نیاز به افراد نخبه و روشن‌بین در جامعه	O11

۱۲-۲-۶. حوزه ارزیابی

T		O	
نیاز به وجود گواهینامه‌های معتبر آموزشی جهت حضور در صحنه‌های علمی جهانی	T01	سیاست‌ها و تاکیدات مراجع آموزش عالی جهت اجرای مکانیزم‌ها و سیستم‌های ارزیابی	O01
عدم وجود طرح جامع ارزیابی آموزشی در سطح کلان آموزش عالی (نقشه، شاخص‌ها، روش‌ها و...)	T02	ارائه و وجود دانش مناسب در زمینه ارزیابی به همراه افراد متخصص در این زمینه	O02
وجود گرایش و سلائق خاص در ارائه نتایج ارزیابی‌ها	T03	وجود گواهینامه‌های معتبر آموزش عالی در سطح بین‌المللی	O03
حرکت مؤسسات آموزش عالی داخلی به	T04	نگرش مثبت جامعه دانشگاهی	O04

نسبت به مقوله ارزیابی		سمت دریافت گواهینامه‌های معتبر آموزشی در سطح بین‌المللی
O05	T05	تفاوت قائل نشدن میان دانشگاه و موسسات مشابه با سایر دانشگاه‌ها در مقوله ارزیابی دانشگاه‌ها

۱۲-۲-۷. حوزه ساختار و مدیریت

T		O	
استفاده از متخصصین امر مدیریت آموزشی در سایر دانشگاه‌ها	T01	وضعیت برتر دانشگاه در حوزه ساختار و مدیریت نسبت به موسسات مشابه	O01
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش در برنامه‌های توسعه	T02	وجود مدیران متعهد و مسوولیت‌پذیر در حوزه آموزش	O02
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در آیین‌نامه‌های مصوب و اجرای آنها	T03		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در طرح و برنامه‌ریزی	T04		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در فعالیت‌های برون حوزه‌ای	T05		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه میزان مشارکت اعضاء در امور حوزه	T06		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در ویژگی‌های مدیریتی	T07		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه از لحاظ ویژگی‌های ساختار سازمانی	T08		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه از لحاظ فرهنگ سازمانی	T09		

بهره‌گیری از ساختارهای شبکه‌ای و مجازی در موسسات آموزشی جدید	T10	
تعریف روابط صحیح حوزه آموزش با سایر موسسات بیرونی	T11	

۱۲-۲-۸. حوزه منابع مالی

T		O	
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش در جذب بودجه	T01	برتری حوزه آموزش دانشگاه نسبت به موسسات مشابه در وضعیت منابع مالی	O01
وجود طرح‌های مشخص‌تر در سایر حوزه‌های دانشگاه جهت جذب بودجه نسبت به حوزه آموزش	T02		

۱۲-۲-۹. حوزه منابع انسانی

T		O	
تصور نامناسب نیروی کار متخصص از فرهنگ و جو سازمانی حوزه آموزش دانشگاه	T01	وجود عرضه کافی نیروی انسانی متخصص در امر آموزش در بازار کار	O01
برتری وضعیت شاخص‌های نیروی انسانی در سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش	T02	گرایش نیروهای انسانی به سمت موسسات دولتی و غیردولتی نسبتاً بزرگ	O02
ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی بهتر در سایر مؤسسات به نیروی کار متخصص	T03		
وجود برنامه‌های مدون و مشخص	T04		



جهت بکارگیری نیروی انسانی در سایر موسسات			
جذب نیروی انسانی در سایر موسسات بر مبنای ضابطه	T05		
وجود قوانین سخت نیروی کار	T06		
عدم تجربه کافی نیروهای متخصص فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌ها در زمینه آموزشی	T07		

#### ۱۲-۲-۱۰. حوزه امکانات و تجهیزات

T		O	
راه‌اندازی دانشگاه‌های مجازی	T01	ورود فناوری‌های جدید آموزشی و کمک آموزشی	O01
عدم توجه به فضای حریم دانشگاه و فضای آموزشی در شهرسازی	T02	برتری حوزه آموزش دانشگاه در امکانات و تجهیزات نسبت به موسسات مشابه	O02
اختصاص فضای کمتر اداری/ آموزشی به حوزه آموزش نسبت به سایر حوزه‌های دانشگاه	T03	امکان دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و علمی جهانی	O03
فقدان نگاه توسعه‌ای به امر آموزش در حوزه طرح و برنامه و تخصیص منابع	T04	گسترش و توسعه فرهنگ بهره‌گیری از رایانه و خدمات فنی مربوطه	O04
		ورود فناوری‌های جدید در زمینه رایانه	O05

۱۲-۲-۱۱. حوزه پژوهش

T		O	
وجود مراکز منسجم و گسترده و مستقل پژوهشی در موسسات و دانشگاه‌های دیگر	T01	تبیین جایگاه پژوهش در چشم‌انداز و ماموریت دانشگاه	O01
وجود مراکز منسجم و گسترده پژوهشی در موسسات و دانشگاه‌های دیگر	T02	برتری نسبی دانشگاه در حوزه پژوهش نسبت به موسسات مشابه	O02
عدم رویکرد مناسب جامعه به پژوهش به عنوان یک مقوله فعالیت‌ی	T03	گرایش کلان کشور به سمت پژوهش (سیاست‌های کلان و اجرایی)	O03
پیشرو بودن سایر دانشگاه‌ها در بهره‌گیری از پژوهش	T04	ذهنیت مثبت موسسات و سازمان‌های علمی و اجرایی به دانشگاه	O04
پیشرو بودن سایر دانشگاه‌ها در برگزاری هم‌اندیشی‌های علمی	T05	وجود ایده «پژوهش محوری» در دانشگاه	O05
تعریف دقیق و مناسب رابطه دانشگاه‌ها با سایر موسسات در قالب طرح‌های پژوهشی و قراردادهای پژوهشی نسبت به وضعیت دانشگاه	T06	وجود زمینه‌های ارتباط با موسسات اجرایی	O06
ارائه فرصت‌های مطالعاتی مناسب و هدفمند به اعضای هیات علمی در سایر دانشگاه‌ها	T07		
سطح بالاتر منابع مالی سایر دانشگاه‌ها در امر پژوهش	T08		

### ۱۳. اهداف کلان و استراتژی‌ها (یافته‌های تحقیق)

#### ۱۳-۱. اهداف کلان و استراتژی‌های حوزه مأموریتی «دانشجو»

**G0101:** شناسایی استعداد های نخبه و درخشان متناظر با روشمندی تعلیمات تلفیقی (بین‌رشته‌ای)

**G0102:** فراهم‌سازی بسترهای ایجاد انگیزه، خلاقیت، نشاط، آزاداندیشی، دانش‌پژوهی، و ترویج روحیه نقادی

**G0103:** فراهم‌سازی زمینه ارتقاء و پیشرفت تحصیلی دانشجویان

S01 تشکیل باشگاه دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)

S02 طراحی، تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور دانشجوی دانشگاه امام صادق(ع)

S03 طراحی، تدوین و استقرار نظام تبادل دانشجو با موسسات و دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی بویژه با کارکردهای مشابه

S04 طراحی، تدوین و استقرار و اجرای طرح جامع تسهیلات و خدمات اعطایی به دانشجویان

S05 طراحی و استقرار نظام جامع آسیب‌شناسی و عارض‌هایی مستمر شخصیتی، انگیزه‌های، تحصیلی و فکری دانشجو

S06 طراحی و تدوین طرح هادی جهت مشاوره دانش‌آموزان و خانواده‌ها

S07 مهندسی و بازمهندسی بسترها و مکانیزم‌های انگیزشی برای دانشجویان در رابطه با امور آموزشی و تحصیلی

S08 طراحی، تدوین و پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌افزایی دانشجویان در ابعاد فکری و عملی

S09 طراحی، تدوین و استقرار «نقشه راه دانشجو»

S10 طراحی و استقرار نظام مشاوره تحصیلی و فکری در حوزه بصورت تخصصی

S11 استقرار بسترهای لازم جهت راه‌اندازی دانشگاه مجازی و پذیرش دانشجوی

مجازی (آموزش از راه دور)

S12 فعال‌سازی بیشتر و ایجاد حرکت هدفمند و مدون در انجمن علمی دانشجویان

S13 بهینه‌سازی تعداد و ترکیب دانشجویان پذیرفته شده

### ۱۳-۲. اهداف کلان حوزه ماموریتی «اعضای هیئت علمی»

**G0201:** شناسایی و استفاده از اساتید مهذب و متخلّق به اخلاق حسنه متناسب با ماموریت دانشگاه

**G0202:** فراهم‌سازی زمینه ارتقاء و پیشرفت اعضای هیات علمی

S01 جذب و بکارگیری اساتید جوان و فارغ التحصیل خود دانشگاه (اولویت با خود دانشگاه است)

S02 تقویت بیشتر هرم هیات علمی دانشگاه

S03 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع استاد راهنما در تمام دانشکده‌ها بویژه استاد راهنمای آموزشی و پژوهشی

S04 طراحی، تدوین و استقرار طرح درس (طرح درسنامه، طرح آزمون و طرح درس)

S05 طراحی و تدوین طرح جامع نقش اعضای هیئت علمی در نظام تربیتی و تعلیمی دانشگاه

S06 طراحی و استقرار مکانیزم‌های دانش‌افزایی درون‌رشته‌ای و بین‌رشته‌ای (همانند کارگاه‌ها و...)

S07 تشکیل و راه‌اندازی باشگاه اساتید

S08 طراحی و تدوین و استقرار طرح جامع همکاری میان سازمانی در زمینه تبادل استاد

S09 طراحی و استقرار نظام‌های انگیزشی اساتید و هیات علمی

S10 طراحی، تدوین و پیاده‌سازی منشور اساتید دانشگاه امام صادق (ع)

S11 تدوین و اجرای طرح جامع مهارت‌افزایی اساتید (رایانه، زبان، کار با فناوری‌های آموزشی، مهارت‌های تدریس و...)

- S12 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع تسهیلات و خدمات علمی و رفاهی اساتید
- S13 طراحی و ایجاد نظام تولید محصولات مشترک اساتید(مقالات و....)(چند استاد از چند رشته)
- S14 ایجاد بسترهای لازم جهت راه‌اندازی دانشگاه مجازی و استاد مجازی

### ۱۳-۳. اهداف کلان حوزه مأموریتی «گزینش»

#### **G0301:** تعریف گزینش دانشجو و استاد بر مبنای تعالیم و حیانی

- S01 تعریف و تدوین دقیق و استاندارد شاخص‌های گزینش دانشجو و هیات علمی
- S02 تدوین و پیاده‌سازی روش‌ها و مکانیزم‌های مشارکت دانشکده در گزینش هیات علمی
- S03 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور گزینش اعضای هیات علمی
- S04 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور گزینش دانشجو
- S05 طراحی و استقرار نظام گزینش تخصصی توسط دانشکده‌ها
- S06 بازتعریف و طراحی نظام گزینش استاد و دانشجو

### ۱۳-۴. اهداف کلان حوزه مأموریتی «فرآیند تدریس، دروس و دوره‌ها»

#### **G0401:** اصلاح و ارتقاء مستمر برنامه‌ها و محتوای آموزشی با رویکرد پژوهش محوری

#### **G0402:** تدوین درسنامه‌های متناظر با محتوا و برنامه‌های آموزشی

- S01 تاسیس رشته‌های پژوهشی مانند مدیریت پژوهش و روش‌شناسی تحقیق
- S02 توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته‌های علوم انسانی و انسانی-اسلامی
- S03 طراحی و استقرار مکانیزم‌های مدون و منسجم بازنگری دوره‌های رشته‌ها در راستای انطباق با اهداف و رسالت دانشگاه
- S04 تدوین و پیاده‌سازی طرح غنی‌سازی مستمر دروس
- S05 تدوین طرح جامع فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی
- S06 تدوین و استقرار طرح غنی‌سازی دروس تکمیلی(مانند زبان خارجی)

- S07 مهندسی مجدد و دوره‌های فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با تحولات عملی و نظری
- S08 طراحی و استقرار نظام مدیریت نام و نشان مدرک تحصیلی دانشگاه امام صادق(ع)
- S09 تعریف، تبیین و مدیریت دقیق شاخص‌های منابع و دوره
- S10 تاسیس دوره‌های میان‌رشته‌ای همراه با ارائه مدرک معتبر
- S11 طراحی و استقرار نظام بازمهندسی دوره‌ها متناسب با اهداف دانشگاه و منابع
- S12 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی و جبرانی
- S13 طراحی و تبیین نقشه کامل دروس / دوره

### ۱۳-۵. اهداف کلان حوزه ماموریتی «دانش‌آموختگان»

#### G0501: تقویت و ارتقاء تعامل با دانش‌آموختگان

#### G0502: فراهم آوردن زمینه حداکثرسازی خدمت‌رسانی به جامعه

- S01 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور دانش‌آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)
- S02 طراحی و تدوین طرح جامع تعامل با دانش‌آموختگان
- S03 تشکیل باشگاه دانش‌آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)
- S04 طراحی و استقرار طرح جامع مهارت‌افزایی و بازآموزی دانش‌آموختگان

### ۱۳-۶. اهداف کلان حوزه ماموریتی «نظارت و ارزیابی» / طرح و برنامه

#### G0601: تقویت سیستم ارزیابی و ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها

#### G0602: تعریف پیشرفت تحصیلی

- S01 طراحی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی، ارزیابی و ارزشیابی آموزش
- S02 طراحی و استقرار طرح جامع تجربه
- S03 طراحی و تدوین طرح کرسی دانشجویی
- S04 طراحی و استقرار نقشه علمی - پژوهشی دانشگاه

- S05 طراحی و استقرار کانون‌های فکر و ایده
- S06 طراحی و استقرار طرح کتابخانه مشترک
- S07 تعریف و انجام مطالعات کوچک و موردی

### ۱۳-۷. اهداف کلان حوزه مأموریتی «ساختار و مدیریت»

- G0701:** اصلاح و بهینه‌سازی فرآیندهای آموزش
- G0702:** ارتقاء کیفیت مستمر حوزه آموزش (سازوکارها و آیین‌نامه‌های مختلف)
- G0703:** ایجاد تعامل‌های کارساز در حوزه ارتباطات بین دانشگاهی و بین‌سازمانی
- S01 تشکیل ستاد عالی راهبردی حوزه آموزش
- S02 طراحی و استقرار نظام مدیریت فرآیندها
- S03 مهندسی دقیق روابط و تعاملات سازمانی با واحدهای درون و برون دانشگاهی
- S04 تدوین، تبیین، الگوسازی و متعهد ساختن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت حوزه آموزش
- S05 طراحی و استقرار نظام تحول استراتژیک در حوزه
- S06 طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز در تمام سطوح حوزه
- S07 ایجاد تعامل‌های کارساز در حوزه ارتباطات بین دانشگاهی و بین‌سازمانی
- S08 تدوین و اجرای طرح توسعه ارتباطات و تبادلات علمی با موسسات علمی بین‌المللی
- S09 طراحی و استقرار نظام تعالی سازمانی در حوزه آموزش
- S10 تشکیل باشگاه ذی‌نفعان سازمانی دانشگاه
- S11 بازنگری در ساختار سازمانی در راستای پاسخگویی به تحولات (بویژه ساختارهای مجازی و شبکه‌های)
- S12 طراحی، تدوین و تبیین و پیاده‌سازی منشور مدیریت حوزه آموزش
- S13 طراحی و اجرای طرح جامع دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی مدیران حوزه آموزش

- S14 تعریف و اجرای نظام انتصاب و ارتقاء در حوزه آموزش
- S15 بازتعریف نظام ارتباطات حوزه آموزش با دانشکده‌ها
- S16 طراحی و استقرار الگوی دانشکده‌های مستقل با حفظ نظارت عالی و هدایت‌گری حوزه آموزش
- S17 طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی در حوزه
- S18 طراحی و استقرار مکانیزم هفته آزاد
- S19 طراحی و استقرار و بهینه‌سازی مستمر سیستم‌های اطلاع‌رسانی حوزه به بیرون و درون دانشگاه
- S20 تعریف و تولید کتاب راهنمای حوزه (فرآیندها، آیین نامه‌ها و...)

### ۱۳-۸. اهداف کلان حوزه ماموریتی «منابع مالی»

#### G0801: ایجاد توان درآمدزایی از مجموع آموزش

- S01 تشکیل شرکت‌های تخصصی وابسته به حوزه با موضوع فعالیت‌های آموزش و پژوهش
- S02 طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع و مصارف مالی حوزه

### ۱۳-۹. اهداف کلان حوزه ماموریتی «منابع انسانی»

#### G0901: ارتقاء و پیشرفت شغلی منابع انسانی

#### G0902: شناسایی و استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی

- S01 طراحی و تدوین و استقرار طرح جامع توسعه منابع انسانی (توسعه کیفی) حوزه آموزش
- S02 تدوین، تبیین و استقرار منشور کارکنان حوزه آموزش
- S03 طراحی و اجرای طرح جامع دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی کارکنان حوزه آموزش
- S04 تعیین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و تعیین و تبیین شاخص‌ها و معیارهای انتصاب و ارتقاء



- S05 طراحی و استقرار طرح توسعه خدمات رفاهی کارکنان حوزه آموزش
- S06 طراحی و استقرار مکانیزم‌های انگیزشی و تنبیهی مدون، منسجم و هدفمند برای کارکنان
- S07 طراحی و استقرار نظام سنجش و بهبود شاخص‌های حوزه منابع انسانی

۱۳-۱. اهداف کلان حوزه مأموریتی «امکانات و تجهیزات»

**G1001:** بهینه‌سازی استفاده از امکانات و منابع موجود

**G1002:** تجهیز حوزه آموزش به فناوری‌های نوین

**G1003:** تسهیل و دستیابی به منابع علمی و اطلاعات

- S01 طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی امکانات و فناوری‌های آموزشی (جدید و موجود)
- S02 طراحی و استقرار سیستم کتابخانه دیجیتال و گسترش سطح و زمان دسترسی به کتابخانه مرکزی
- S03 طراحی و استقرار نظام سنجش و بهبود شاخص‌های امکانات و تجهیزات
- S04 طراحی و استقرار طرح جامع توسعه امکانات و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی
- S05 طراحی و پیاده‌سازی نقشه امکانات و تجهیزات آموزشی و انجام طرح‌های تکمیلی همچون بازسازی و تعمیر و....
- S06 طراحی و ایجاد کتابخانه‌ها و پایگاه‌های تخصصی دانش در زیرمجموعه کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مادر
- S07 تدوین و اجرای طرح جامع بکارگیری فناوری‌های آموزش از راه دور و دانشگاه مجازی

۱۳-۱۱. اهداف کلان حوزه ماموریتی پژوهش

**G1101:** ایجاد و تقویت زمینه‌های پژوهش محوری در کلیه فعالیت‌های دانشجویی و دانشگاهی

**G1102:** آموزش پژوهش

- S01 طراحی و ایجاد کلینیک پایان‌نامه
- S02 طراحی و استقرار طرح جامع مهارت‌افزایی پژوهشی برای اساتید و دانشجویان دانش‌آموختگان
- S03 طراحی و استقرار طرح جامع پژوهش‌های مشترک و میان‌رشته‌ای
- S04 شکل‌دهی بلوک‌های پژوهشی با موسسات پژوهشی همسو
- S05 طراحی و تدوین طرح جامع هم‌اندیشی‌ها و فرصت‌های مطالعاتی
- S06 طراحی و ایجاد کتاب پژوهش دانشگاه

**نتیجه‌گیری**

آن‌چه در این مقاله گنجانیده شد نتیجه یک تحقیق در زمینه تدوین استراتژی‌های حوزه آموزش در مورد دانشگاه امام صادق(ع) بود. در این تحقیق تلاش شده است تا با تکیه بر مدل‌های مرسوم و موجود برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها نسبت به تدوین استراتژی‌ها اقدام نمود. در این راستا پس از بررسی مبانی نظری در ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان و آموزش، به مدل نظری مبنایی دست یافته و بر اساس آن با مساعدت روش‌هایی از قبیل پرسشنامه، مطالعات کتابخانه‌ای، تدوین بانک‌های اطلاعاتی، بررسی مستندات و بهره‌گیری از تکنیک توفان مغزی، به ترتیب اهداف کلان، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، استراتژی‌ها تدوین شد.

آنچه در این تحقیق بیش از هرچیز دیگر جلوه دارد بهره‌گیری از روش‌های معمول در سازمان‌های تجاری برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های غیرانتفاعی و یا ماموریت‌محوری همچون دانشگاه است که این تحقیق به خوبی تا مراحل تدوین

استراتژی از این روش بهره گرفته است. در ضمن رسیدن به مدل نظری خاص برای دانشگاه‌های مأموریت‌محور که نقش و وزن اجزای فرآیند آن در مقایسه با سایر مدل‌های مرسوم متفاوت است، زمینه دیگری برای ادامه این بررسی‌ها و تعمق بیشتر است. با این وجود، جهت نهایی‌شدن این مدل لازم است مراحل انجام کار تا پایانی‌ترین سطوح انجام گیرد و استراتژی‌های حاصله وارد مرحله اقدام و اجرا گردند. پس از آن است که می‌توان زمینه‌های تعمیم مدل را بصورت کامل فراهم دید. از سوی دیگر پاره‌ای از مطالعات مکمل از جمله در زمینه خود دانشگاه از قبیل نوع‌شناسی، بوم‌شناسی دانشگاه‌ها در ارتباط مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تسهیل‌کننده این امر و نتیجه‌گیری سریع‌تر شود.

از دیگر سو آنچه آشکار است ضرورت و نیاز بکارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، دیدگاه‌های خلاقانه و سیستمی به مقوله آموزش در دانشگاه و فرآیند مدیریت آموزشی است و آنچه امروز بیش از پیش نظام مدیریت آموزشی را دچار چالش‌های جدی نموده عدم توجه به نگاه استراتژیک در محیط‌شناسی و مدیریت چالش‌هاست که این امر نیز با بکارگیری ابزارهایی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک قابلیت مدیریت را دارد.

## یادداشت

- 1- Synergy
- 2- Core Competency
- 3- Outside – Inside
- 4- Mission - Based
- 5- Mission Statement
- 6- External opportunities & threats
- 7- Internal strengths & weaknesses
- 8- Strategic analysis
- 9- Long – term objective
- 10- Annual objective
- 11- Policies

- 12- Environment
- 13- Brain storming

### کتابنامه

- آذر، عادل و الوانی، سیده مهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کمی و کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سمت، چاپ دوازدهم، جلد اول.
- آقازاده، هاشم (۱۳۸۳)، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹، صص ۱۸-۲۳.
- آنسف، ایگور و مک‌دانل، ادوارد (۱۳۸۳)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران: سمت، چاپ سوم.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک، تهران: نگاه دانش.
- احمدی، حسین (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران: انتشارات سایه‌نما.
- حاجی‌احمدی، امیر (۱۳۸۱)، طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در وزارت جهاد کشاورزی، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- بومن، کلیف (۱۳۷۴)، جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه جمشید زنگنه، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بیرن‌بانوم، رابرت (۱۳۸۲)، دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- پیرس و رایبسنون (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، چاپ سوم.
- دهقانی پوده، حسین (۱۳۷۸)، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رضائیان، علی(۱۳۷۶)، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، تهران: سمت.
- همو (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت، چاپ هفتم.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه(۱۳۸۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، چاپ یازدهم.
- سلطانی، ایرج(۱۳۷۸)، طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت آموزش عالی کشور بعنوان یک قلمرو حرف‌های(ایران ۱۴۰۰)، اصفهان: نشر ارکان اصفهان.
- شفیعی، مسعود(۱۳۸۱)، دولت، دانشگاه و صنعت(مجموعه مقالات)، تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
- کافمن، راجرز و هرمن، جری(۱۳۷۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه عباس بازرگان و فریده مشایخ، تهران: انتشارات مدرسه.
- گلوک، ویلیام و جاچ، لارنس آر(۱۳۷۰)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- علی احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج(۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.
- معین نجف‌آبادی، ابراهیم(۱۳۷۸)، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مقیمی، سیدمحمد(۱۳۷۹)، بررسی هسته عملیاتی سیستم آموزشی دفتر تبلیغات حوزه علمیه(پروژه تحقیقاتی)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس(۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک(مجموعه مقالات)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مقدم، علیرضا(۱۳۸۳)، تعیین عوامل موثر بر قابلیت رقابت صنایع تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری البرز از دیدگاه خبرگان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- هانگر جی، دیوید و ویلن، توماس ال(۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هدفها و استراتژی‌های شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان(۱۳۷۳)، معاونت طرح و برنامه.  
غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا(۱۳۸۲)، تفکر استراتژیک، تدبیر، شماره ۱۳۱.

Chaffe, Ellen Earla (1985), "Three models of strategy", *Academy of management review*, Vol10, No1.

Chandler, Alfered D (1962), *Strategy and structure*, Massachusetts, The M.I.T Press.

Luffman, George ...[et all](1996), *Strategic management : an analytical introduction*, 3<sup>rd</sup> ed, Blackwell Business.

Mansfield, Roger (1996), "Concept of strategy", *International encyclopedia of business & management*, Vol 5.

Mintzberg, Henry (1990), *Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management*, Haper Business.

Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian (1991), *The strategy process (concepts, contents, cases)*, Second ed, Prentice-Hall international.

Mintzberg, Henry, ...[et all] (1998), *Strategy safari: a guided tour through the wilds of management*, Prentic-Hall Europe.

[www.calstela.edu/misc/spcc/spcc.pdf](http://www.calstela.edu/misc/spcc/spcc.pdf).

[www.johnson.edu](http://www.johnson.edu).

[www.unstout.edu](http://www.unstout.edu).

[www.benedict.edu](http://www.benedict.edu).

[www.csun.edu/strplan/index.html](http://www.csun.edu/strplan/index.html).

## برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۲۰

دکتر بهمن حاجی‌پور\*

مرتضی سلطانی\*\*

### چکیده

امروزه دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌هایی غیرانتفاعی همچون سازمان‌های انتفاعی، با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند؛ محیطی که منابع، اثرات و انتظارات آن دائماً در حال تغییر و تحول است. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها در جهت نیل به چشم‌انداز خود نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع‌گرایانه از قابلیت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه می‌باشد. این مساله زمینه بکارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را فراهم نموده است. در این تحقیق تلاش شده به منظور تسریع حرکت دانشگاه امام صادق(ع) به سوی چشم‌انداز خود، با استفاده از یک مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های کلان حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) طراحی و تدوین گردد.

### واژگان کلیدی

استراتژی، پژوهش، استراتژی پژوهشی، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه امام صادق(ع)

Bhajipour @ scu.ac.ir

M\_Soltanee @ sbu.ac.ir

\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش نمایان ساخته است. مروری بر سرنوشت سازمان‌ها (انتفاعی و غیرانتفاعی) طی سالیان اخیر نشان می‌دهد در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمانهایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و تحولات آن و ارزیابی دقیق و واقع‌گرایانه از توانمندی‌های داخلی، استراتژی‌های مؤثری را براساس مأموریت خود تدوین نموده و بستر مناسب برای اجرای آن‌ها را فراهم آورند. در این شرایط و برای پاسخگویی به این نیاز برنامه‌ریزی استراتژیک جایگاهی ویژه یافته است. معرفی برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از پرستفاده‌ترین ابزارهای مدیریتی طی سالیان گذشته شاهدی بر این مدعاست. (خزاعی و گلچین فر، ۱۳۸۴، ص ۲۰) امروزه غالب سازمان‌ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی برای بقا و ادامه فعالیت در محیط، خود را نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌بینند. در این میان دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط فعالیت داشته و با عدم اطمینان‌ها و پویایی‌های آن روبرو هستند دست به کار تدوین استراتژی در حوزه‌های مختلف فعالیت خود بخصوص حوزه‌های آموزش و پژوهش که فعالیت‌های اصلی یک دانشگاه در زنجیره ارزش آن را تشکیل می‌دهد شده‌اند. دانشگاه امام صادق (ع) نیز از این قاعده مستثنا نیست.

## روشمندی انجام پژوهش

رویکرد این تحقیق به استراتژی، رویکرد تجویزی است بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این تحقیق ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات<sup>۱</sup> در نظر گرفته شده است. همچنین مدل مزیت رقابتی مورد استفاده در این تحقیق مدل مبتنی بر منابع است



و به دلیل اتخاذ این رویکرد، اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها بر مبنای محورهای فعالیت‌های سازمان تعیین می‌گردند. معتبرترین مدل برای شناسایی و تحلیل فعالیت‌های یک سازمان «مدل زنجیره ارزش پورتر» است. در این تحقیق پس از مطالعه سازمان(حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)) و فعالیت‌های آن و تطبیق آن با مدل، مدل بومی زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) طراحی می‌گردد. جهت‌گیری اصلی تحقیق از نوع کاربردی است. در واقع این تحقیق، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور تدوین استراتژی‌های پژوهشی در دانشگاه امام صادق(ع) به کار می‌برد.

این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است زیرا محقق در مورد وضعیتی که در این تحقیق با آن روبه‌رو بوده اطلاعات و آگاهی زیادی نداشته و در واقع در طی این تحقیق به اکتشاف در مورد آن پرداخته است. جامعه آماری تحقیق، کلیه افراد صاحب‌نظر در زمینه پژوهش در دانشگاه امام صادق(ع) است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع غیرتصادفی هدفمند قضاوتی است و با استفاده از این روش تعداد ۳۰ نفر صاحب‌نظر در این حوزه شناسایی و با توزیع سازمانی واحدهای زیر مورد پرسش واقع شده‌اند: حوزه ریاست، معاونت پژوهشی، معاونت آموزشی، معاونت دانشجویی، معاونت اداری و مالی، مرکز تحقیقات، اداره کل طرح و برنامه و دانشکده‌ها.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از مصاحبه، پرسشنامه و مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای. که در این میان پرسشنامه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف استفاده شده است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از محیط خارجی در این تحقیق پرسشنامه و جلسات هم‌اندیشی با گروه صاحب‌نظران پژوهشی می‌باشد. داده‌های حاصل از مطالعات اسنادی جهت تدوین اهداف بلندمدت، به روش تحلیل محتوا تحلیل شده است.

## الف. پیشینه موضوع و مبانی تئوریک تحقیق

### الف-۱. استراتژی

#### مفهوم استراتژی

اندروز استراتژی را یک الگو می‌داند. او معتقد است که استراتژی یک نوع یکپارچگی، انسجام و ثبات داخلی است که موقعیت شرکت را در محیط تعیین می‌کند، به آن هویت می‌دهد و شرکت را قادر می‌سازد از نقاط قوت خود استفاده کند و در امر بازار و محصول به موفقیت دست یابد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۱۱)

از نظر انسوف استراتژی‌ها به مثابه چهارچوبی برای اتخاذ تصمیم‌های جدید عملیاتی عمل می‌کنند و به همین دلیل چهارچوب‌های استراتژیک عامل وحدت رویه‌هاست. به اعتقاد وی تصمیم‌های استراتژیک برخلاف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی در شرایط ناآگاهی و عدم شناخت و جهل نسبی گرفته می‌شوند و به همین دلیل نمی‌توان آن‌ها را به رده‌های پایین‌تر تفویض کرد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، صص ۱۵-۱۶)

چندلر استراتژی را تعیین اهداف و مقاصد بنیادی شرکت، تخصیص منابع ضروری و انجام یک سری اقدامات عملیاتی برای کسب اهداف می‌داند. میتزبرگ استراتژی را الگویی می‌داند که در جریان تصمیم‌ها پدید می‌آید. بر اساس نظر میتزبرگ، می‌توان استراتژی را از پنج دیدگاه تعریف کرد: (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، صص ۳۴-۳۶)

■ استراتژی به عنوان طرح<sup>۲</sup>: استراتژی عبارت است از نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده پیش‌بینی می‌شود.

■ استراتژی به عنوان نیرنگ<sup>۳</sup>: استراتژی عبارت است از مانور و نیرنگی زیرکانه در مقابل رقبا.

■ استراتژی به عنوان الگو<sup>۴</sup>: استراتژی الگویی است که در جریان تصمیم‌ها پدید می‌آید.

■ استراتژی به عنوان موقعیت<sup>۵</sup>: استراتژی موقعیتی در محیط است که سازمان به دنبال قرار گرفتن در آن است.

■ استراتژی به عنوان نگرش<sup>۶</sup>: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن از روشی عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است.

پیرس و رابینسون استراتژی را طرح‌هایی با مقیاس وسیع و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابت جهت حرکت بهینه به سوی هدف‌های سازمان تعریف می‌کنند. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳، ص ۶)

از نظر جیمز برایان کوین که معتقد به «تدریجی‌گرایی منطقی»<sup>۷</sup> در شکل‌گیری استراتژی است، استراتژی روند یا برنامه‌ای است که اهداف، قوانین و سلسله عملیات سازمان را به هم پیوند زده و یکپارچه می‌سازد. (رحمان‌سرشت، ۱۳۸۳، ص ۳۲۶)

تدریجی‌گرایی منطقی بدین معنی است که استراتژی‌ها به صورت تدریجی تکمیل می‌شوند و نمی‌توان تدوین استراتژی را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. استراتژی‌ها به تدریج شکل می‌گیرند، تغییر می‌یابند و در طی زمان به طور نسبی تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند و سپس گام به گام اجرا می‌شوند. (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۲۶۴)

همل و پراهالاد معتقدند استراتژی الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج را شکل می‌دهد. (رضاییان، ۱۳۸۳، ص ۲۳۹)

#### مکاتب شکل‌گیری استراتژی

مینتزبرگ معتقد است دو رویکرد کلی شکل‌گیری استراتژی وجود دارد: رویکرد تجویزی<sup>۸</sup> و رویکرد پدیدارشنونده<sup>۹</sup>. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۹۶)

**رویکرد تجویزی**

این رویکرد آغازگر مباحث استراتژی به شمار می‌آید. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدهاست. در رویکرد تجویزی، استراتژی از تعامل این چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی‌های تمایزبخش سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود. (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴، صص ۲۵-۲۶) تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی فرآیندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است.

یکی از ویژگی‌های عمده رویکرد تجویزی این است که مراحل تدوین، اجرا و کنترل استراتژی در فرآیندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌گیرد؛ اول تدوین، بعد اجرا، و سپس ارزیابی. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۵۸)

**رویکرد پدیدارشنونده**

معتقدین به این رویکرد، استراتژی را حاصل خلاقیت و نه روش‌های فرآیندی می‌دانند. این رویکرد از ارائه دستورالعمل مشخصی برای تدوین استراتژی اجتناب کرده و به جای آن بر ارائه الگوهای مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و خطوط راهنمایی برای فراهم شدن زمینه خلق استراتژی تأکید می‌کند. بر این اساس استراتژیست کسی است که بتواند در هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان تصمیم‌گیری کند. صاحب‌نظران این مکتب توسعه تفکر استراتژیک را زیربنای دستیابی به استراتژی اثربخش دانسته و آن را مؤثرتر از دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به

شمار می‌آورند. هرچند هنوز هیچ تعریف مشخص و همه‌پذیری برای این مفهوم وجود ندارد. (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴، صص ۹-۱۰)

مهم‌ترین ادعای مکتب پدیدارشنونده، غیرقابل تفکیک بودن طراحی استراتژی از اجرای آن است و توصیه شده است که طراح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۱۰۴)

### رویکردهای تدوین استراتژی

رویکردهای اصلی در تدوین استراتژی یا مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از مدل خط‌مشی هاروارد، نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردهای مدیریت ذی‌علاقگان، مدل‌های دارایی (یا موجودی)، تحلیل رقابتی، تکمیل تدریجی منطقی و مدیریت مسائل استراتژیک. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۵) از آنجا که در این مقاله، مدل خط‌مشی هاروارد، رویکرد برگزیده و مبنای تحقیق است مختصراً به توضیح آن بسنده می‌شود.

### مدل خط‌مشی هاروارد

هدف اصلی مدل هاروارد کمک به سازمان برای ایجاد مطلوب‌ترین سازگاری بین خود و محیط مربوط و به عبارت دیگر تدوین بهترین استراتژی برای سازمان است. دستیابی به بهترین استراتژی، با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت درونی سازمان و ارزش‌های مدیریت ارشد و از طریق شناسایی تهدیدهای خارجی و فرصت‌ها و موقعیت‌های موجود در محیط و الزامات و تعهدات اجتماعی سازمان امکان‌پذیر است. استفاده مؤثر از این مدل بر این فرض استوار است که مدیریت ارشد در مورد موقعیت سازمان و

پاسخ استراتژیک مناسب آن توافق داشته و از قدرت و اختیار کافی برای اجرای تصمیم‌های اتخاذ شده برخوردار است. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۵)

قابلیت کاربرد مدل هاروارد، فراتر از سطح شرکتی است و در قلمرو کلیه بخش‌های خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی نیز امکان کاربرد دارد. سنجش فرصت‌ها، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها که به تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات معروف است نقطه قوت اصلی مدل هاروارد است. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۶)

#### مبانی مزیت رقابتی سازمان‌ها

دو مدل کلی درباره مبانی مزیت رقابتی سازمان‌ها وجود دارد که هر یک دیدگاهی متفاوت درباره عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های سازمانی، علل تفاوت عملکرد سازمان‌ها و فرآیند تدوین استراتژی دارند. این دو مدل عبارتند از مدل مبتنی بر بازار<sup>۱۰</sup> یا مدل سازمان صنعتی<sup>۱۱</sup> و مدل مبتنی بر منابع<sup>۱۲</sup>.

#### مدل مبتنی بر بازار

در فاصله بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ عوامل محیطی، عناصر عمده موفقیت استراتژی‌های انتخابی شرکت‌ها تلقی می‌شد. مدل بنیادی سازمان صنعتی بیانگر اثر عمده محیط در موفقیت استراتژی‌ها است. این مدل حاکی از آن است که محیط و صنعتی که شرکت برای فعالیت خود انتخاب می‌کند بیش از تصمیم‌هایی که مدیران در داخل و در ارتباط با امور داخلی اتخاذ می‌کنند بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۳۷۳) بر پایه این مدل، محیط خارجی، استراتژی را به سازمان دیکته می‌کند و بنابراین سازمان منابع و مهارت‌های موردنیاز برای تعامل

با محیط(استفاده از فرصت‌های محیط و دفع تهدیدهای آن) را در خود توسعه می‌دهد. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2000, p.15)

#### ۱-۴-۲. مدل مبتنی بر منابع

این رویکرد برخلاف رویکرد سازمان صنعتی که محیط را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها می‌داند، منابع و توانمندی‌های درون سازمان را علت تفاوت عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کند. بر اساس این رویکرد، منابع و توانمندی‌های منحصر بفرد هر سازمان، استراتژی آن را مشخص می‌کند و سازمان برای فعالیت به دنبال محیطی می‌گردد که در آن بهتر می‌تواند از این منابع و توانمندی‌ها بهره‌گیرد. بر پایه این مدل، هر سازمان مجموعه‌ای است از منابع و توانمندی‌های منحصر بفرد که مبنای استراتژی سازمان و منبع اصلی سودآوری آن است. به علاوه فرض می‌شود که در طول زمان، سازمان منابع متفاوتی را کسب و توانمندی‌های منحصر بفردی را توسعه می‌دهد. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2000, pp.15-16)

#### الف-۲. آموزش عالی

##### ماهیت آموزش عالی

ماهیت آموزش عالی که هدف‌های آن در مؤسساتی سازمان یافته و متشکل از گروهی طالب علم به نام «دانشگاه» به ثمر می‌رسد، چیزی جز جستجوی حقیقت و دانش نو و همچنین کشف روابط این دو با کل زندگی واقعی نیست. این جستجو و اکتشاف، کنش و واکنش‌هایی را میان دانشجویان، مربیان و تجارب ضبط شده بشر سبب می‌شود که برای انجام درست این عمل به محیطی که از ویژگی‌هایی مانند آزادی، مسئولیت، خلاقیت و نوآوری و انسانیت برخوردار باشد، نیاز است.

فیلسوف مشهور «وایت‌هد» معتقد است که مؤسسات آموزش عالی صرفاً مکتب‌هایی برای آموزش و انجام تحقیق و پژوهش نیست. او می‌گوید: «چه بسا این گونه فعالیت‌ها را بتوان در مکانهایی غیر از دانشگاه‌ها ارزان‌تر انجام داد» و با صراحت اضافه می‌کند: «تنها دلیلی که وجود دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را توجیه می‌کند همان کشف و حفظ ارتباط میان دانش و حقیقت با فضای کلی زندگی است». (نادری و سیف‌نراقی، ۱۳۷۰، صص ۲۳-۲۴) بنابراین جدایی فعالیت‌ها و هدف‌های دانشگاه از هدف‌ها و واقعیت‌های اجتماعی سبب نقصان اعتبار دانشگاه است.

#### اهداف آموزش عالی

اگر با دیدی وسیع و کلی به آموزش عالی بنگریم می‌توان هدف‌های کلی را زیر برای آن ذکر کرد:

- آموزش و انتقال فرهنگ و یافته‌ها به طالبان آن.
  - پژوهش و اکتشاف دانش نو.
- دو هدف ذکر شده به علت کلی بودن و پیچیدگی، به آسانی قابل آزمون و سنجش نیست. بنابراین هدف‌های کلی به شش هدف ویژه که اندازه‌گیری و سنجش آن‌ها آسان‌تر است تقسیم می‌شود. (نادری و سیف‌نراقی، ۱۳۷۰، صص ۲۴-۲۵)
- پرورش هر چه بیشتر شهروندانی بالغ از نظر فکری و جسمی.
  - فراهم کردن زمینه مساعد و مناسب چه از نظر تجربی و چه از نظر علمی برای آن گروهی که رهبران فردا خواهند شد.
  - تربیت نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر برای تأمین نیازهای بازار کار یک جامعه صنعتی و پیشرفته.



- انتقال ارزش‌ها در جامعه. در واقع عمل انتقال ارزش‌ها یکی از راه‌های ارتباط میان آموزش عالی و جامعه است و از طریق توجه به این هدف، می‌توان از گسیختگی میان جامعه و آموزش عالی کاست و هر دو را در رسیدن به هدفی مشترک همگام و هماهنگ ساخت.
  - نگهداری و حفاظت مواد علمی، ادبی و هنری با ایجاد کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مانند آن.
  - اکتشاف و خلاقیت در دانش و پژوهش جهت یافتن حقایق.
- سازمان علمی آموزشی و فرهنگی ملل متحد(یونسکو) نیز وظایف زیر را برای آموزش عالی بر شمرده است: (فرقانی، ۱۳۷۶، ص ۴۳۶)
- تربیت متخصصان تراز اول.
  - تربیت استاد و معلم کارآموز برای دوره‌های عالی، متوسطه و در بسیاری از کشورها حتی برای دوره‌های ابتدایی.
  - پژوهش و کارآموزی پژوهشگران.
  - فراهم‌نمودن دوره‌های تکمیلی و بازآموزی برای کادر مدیریت.
  - اشاعه فرهنگ علمی، ادبی و هنری(و ارزش‌های فرهنگی جامعه).

#### کارکردهای آموزش عالی

- سه کارکرد اصلی مجموعه‌های دانشگاهی یا نظام آموزش عالی امروز که یونسکو نیز بر آن تاکید دارد عبارتند از: (اجتهادی، ۱۳۷۷، صص ۳۸-۳۹)
- کارکرد نخست: پژوهش(تحقیق) یا تولید دانش.
  - کارکرد دوم: آموزش یا انتقال دانش.
  - کارکرد سوم: خدمات یا اشاعه و نشر دانش.

**پژوهش (تحقیق)**

پژوهش یا تولید دانش مهم‌ترین کارکرد در مجموعه آموزش عالی است و مراکز این تولید دانشگاه‌ها هستند. (اجتهادی، ۱۳۷۷، ص ۳۹) پژوهش، کنشی عقلانی و فرآیندی خردمندانه و منظم است که به بازنگری، نقد و پالایش و یا تولید و خلق اندیشه منجر می‌شود. این فرآیند معمولاً با پرسش یا پرسش‌هایی آغاز و با پاسخ یا پاسخ‌هایی نسبتاً قانع‌کننده به آن پرسش یا پرسش‌ها به فرجام می‌رسد. البته این فرجام نسبی است و خود در واقع آغازی دیگر است و معمولاً به طرح پرسش یا پرسش‌هایی جدیدتر و ارائه پاسخ یا پاسخ‌هایی پیچیده‌تر و حرکت از سطح به عمق و از دانی به عالی منجر می‌شود.

در فرآیند چنین حرکتی است که تولید، تبادل و ذخیره اطلاعات یعنی توسعه و تکامل فرهنگی و به تبع آن، توسعه جامعه و همه وجوه و ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن تحقق می‌پذیرد. به طوری که می‌توان گفت پژوهش یکی از اصلی‌ترین و مستمرترین عوامل و شاخص‌های توسعه هر جامعه به شمار می‌رود. به همین جهت بین کم و کیف عملکرد و درجه پیشرفت پژوهش در هر جامعه و سطح توسعه و شرایط عینی و ذهنی حاکم بر آن جامعه پیوستگی وجود دارد. (عبداللهی، ۱۳۸۴، ص ۵۲)

**آموزش**

دومین کارکرد اصلی آموزش عالی، انتقال دانش تولید شده به نسل‌های جوان به منظور تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته و نیروی انسانی متخصص برای جامعه است. دانشگاه‌ها در جوامع صنعتی نوین، با تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته، عامل اصلی پیدایش و شکل‌گیری اندیشه‌ها و جهان‌بینی‌های نو و نهضت‌های فلسفی و اجتماعی و نیز مکانی مناسب برای تضارب افکار هستند. همین دانشگاه‌ها، از سوی دیگر و به طور

هم‌زمان، تامین کننده نیروی انسانی متخصص برای بخش‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هم به شمار می‌آیند. (اجتهادی، ۱۳۷۷، صص ۳۹-۴۰)

#### اطلاع‌رسانی (نشر دانش)

سومین کارکرد اصلی آموزش عالی، اشاعه و نشر دانش تولید شده است. تفکیک امر پژوهش از اطلاع‌رسانی ناممکن به نظر می‌رسد اصولاً اطلاع‌رسانی در بستر فعالیت‌های علمی متکی به پژوهش زاده می‌شود، می‌بالد و ثمر می‌دهد. به بیان دیگر از آن جا که تحقیق مبنای اساسی همه تصمیم‌های مهم تلقی می‌شود، بر اطلاع‌رسانی نیز تأکید بسیار می‌ورزند. پژوهش‌های جدید، مکمل دانسته‌های علمی‌اند به شرط این‌که اطلاع‌رسانی محتوای پژوهش‌های تازه را به گونه‌ای زودپای سازماندهی و در گستره مناسب اشاعه دهد. (دیانی، ۱۳۸۰، صص ۴-۵)

#### الف-۳. برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی

##### پیشینه استراتژی در آموزش عالی

به کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کِلِر به نام «استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا» باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد. بعد از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، رو به فزونی گذارد. این توجه به صورت افزایش مطالب انتشار یافته درباره موضوع ظاهر شد. اما برای به کارگیرندگان این مفهوم، دسترسی به منابع قابل توجه درباره چگونگی توصیف مفهوم استراتژی و راه‌های استفاده از آن در آموزش عالی میسر نشد.

علاوه بر کلر، پیترسون و کُپ از نخستین نویسندگان بانفوذی بودند که درباره برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی مطالبی را منتشر کردند. آنان مفهوم استراتژی را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی نهادی دهه ۱۹۶۰ به بعد ارتباط دادند. به نظر آنان برنامه‌ریزی نهادی باید منجر به تنظیم استراتژی‌های نهادی شود تا منعکس کننده اهداف آینده سازمان باشد. پس از تعیین اهداف، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل مورد نیاز برای نیل به این اهداف است. (کلارک، ۱۳۷۶، صص ۳۰۷-۳۰۸)

### محیط در حال تغییر آموزش عالی

محیط آموزش عالی به نحو شگرفی در حال تحول است. افزایش و تنوع تقاضا برای آموزش در پاسخ به افزایش شمار جمعیت و دگرگونی‌های مربوط به خواست‌های اجتماعی، تنوع بسیار در نظام عرضه آموزش با رشد تکنولوژی‌های ارتباطات و سهولت دسترسی به اطلاعات جدید، بحران مالی و دشواری تامین هزینه‌ها، کاهش کیفیت آموزشی، سست شدن رابطه آموزش و اشتغال، بالارفتن انتظارات از دانشگاه و مهم‌تر از همه تغییر نگرش ذی‌نفعان خارجی به دانشگاه، نمونه‌هایی از تحولات در نظام‌های آموزش عالی هستند. در گذشته ذی‌نفعان خارجی به دانشگاه‌ها اجازه می‌دادند امور خود را بدون دخالت ایشان به انجام رسانند. چرا که باور عام این بود که دانشگاه مکانی ویژه است که در آن یک هیات علمی دانشمند، پژوهش‌های کیفی و موردنیاز را تولید می‌کند و بهترین سطوح آموزشی را برای دانشجویان خود تدارک می‌بیند. با چنین نگرشی هیچ‌کس به طور جدی فعالیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را زیر سؤال نمی‌برد. نتیجه این باور عام، در درون دانشگاه افزایش استقلال، قطع ارتباط با جامعه مخدوم خود و عدم توجه جدی به نیازهای جامعه بود. اما این وضعیت تغییر کرده است. امروزه دولت‌ها، دانشجویان، دانش‌آموختگان، کمک‌کنندگان مالی و عامه

مردم به خود حق زیرسؤال بردن فعالیت‌های دانشگاه‌ها را می‌دهند. خودمحموری دانشگاه‌ها و عدم تعریف نیازهایی که دانشگاه قرار است به آن‌ها پاسخ گوید حمایت‌های بیرونی را از دانشگاه کاهش داده است. این موضوع در دانشگاه‌های دولتی، کاهش اعتماد مردم و کاهش بودجه‌های دولتی و در دانشگاه‌های خصوصی، تضعیف هویت، رسالت و کمک‌های مردمی را در پی خواهد داشت. (راولی، لوهان و دولنس، ۱۳۸۲، صص ۵۳-۵۸)

این دگرگونی‌ها در بطن تغییرات گسترده‌تری در محیط بیرونی آموزش عالی رخ نموده‌اند. تغییرات مزبور عبارتند از: دگرگونی در نظم سیاسی، دگرگونی در قلمرو اجتماعی، دگرگونی در نظام‌های اقتصادی، و دگرگونی‌های فناورانه. (سانیل، ۱۳۷۷، ص ۷)

#### مفهوم و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی

از سال ۱۹۸۳ بسیاری از نویسندگان مطالب آموزش عالی تلاش کرده‌اند تا برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی را تعریف کنند. در نتیجه، این اصطلاح تعاریف متعددی دارد:

پیترسون چهار جزء اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی را ارزیابی محیطی، ارزیابی سازمانی، ارزیابی ارزش‌ها، و تکوین برنامه اصلی می‌داند. کلر اشاره می‌کند که دو بخش حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از سازمان و محیط. او جزئیات اصلی بخش سازمان را چنین تعیین می‌کند: (۱) سنت‌ها، ارزش‌ها و آرمان‌ها، (۲) نقاط ضعف و قوت آموزشی و مالی، (۳) رهبری: استعدادها و اولویت‌ها، (۴) روندهای محیطی: خطرات و فرصت‌ها، (۵) ترجیحات بازار: ادراکات و خط‌مشی‌ها، (۶) شرایط رقابتی: خطرات و فرصت‌ها. (کلارک، ۱۳۷۶، صص ۳۰۸-۳۰۹)

مهم‌ترین وظیفه برنامه‌ریزی استراتژیک این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط در حال تغییر برقرار کند. وجه فعال این تعامل استفاده از فرصت‌های محیطی و وجه انفعالی آن دفع تهدیدهاست. برایسون معتقد است موفقیت سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در گروی رضایت ذی‌نفعان کلیدی خارجی است. همین دلیل باعث شده که امروزه دانشگاه‌ها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساس‌تر شوند، برای آن‌ها مشروعیت قائل شوند و در پی برآورده ساختن آن‌ها برآیند و در این راستا با استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک در بازرگانی، به کسب مزیت رقابتی و اتخاذ استراتژی‌های رقابتی بیانندیشند، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌های صنعتی و بازرگانی را به خدمت گیرند، با اصول مدیریت تغییر آشنا شوند و به تجدید ساختار تیم‌های مدیریتی بپردازند. توجه به انتظارات بیرونی، البته نتیجه دیگری نیز برای دانشگاه‌ها در پی داشته است و آن، به چالش افتادن استقلال دانشگاه‌ها و نفی نگرش سنتی ذی‌نفعان داخلی دانشگاه مبنی بر این است که فقط آن‌ها حق دارند درباره دانشگاه تصمیم بگیرند. (Robertson, 1993, pp.46-47)

#### برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در آموزش عالی

بنا به تعریف، استراتژی پژوهشی دانشگاه یک استراتژی بسیار مهم در ارتباط با کلیه فعالیت‌های پژوهشی در دانشگاه است که هدف آن تسهیل پژوهش و مدیریت آن در دانشگاه است. استراتژی پژوهشی در چارچوب برنامه کلان دانشگاه قرار گرفته و باید در متن فعالیت‌های آموزشی و یادگیری آن و در راستای استراتژی دانشگاه باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند با ارزیابی صحیحی از نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را از دانشگاه برآورده نموده و بدین‌وسیله به حضور خود در

محیط مشروعیت بخشند. یکی از انتظارات جوامع از مجموعه‌های دانشگاهی، تلاش جهت ارائه راه‌حلی برای مشکلات جامعه است. برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی به دانشگاه‌ها کمک می‌کند که فعالانه این مشکلات را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام نمایند. برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی جهت‌گیری‌های اصلی پژوهشی دانشگاه‌ها را مشخص و آن‌ها را از همه‌کاره و هیچ‌کاره‌بودن نجات می‌دهد.

یکی از اهداف اصلی و قطعی استراتژی پژوهشی در دانشگاه‌ها شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در زمینه پژوهش است. در حوزه پژوهش، تنها «برابر یا کمی بهتر بودن» از سایر دانشگاه‌ها به معنی داشتن مزیت رقابتی نیست. زمانی می‌توان یک دانشگاه را دارای مزیت رقابتی در حوزه پژوهش دانست که در مقایسه با رقبای برخی از ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

- در حوزه پژوهشی خود، شهرت یا بر دیگران غلبه داشته باشد.
- تعداد نسبتاً زیادی پژوهشگر برجسته با شهرت بین‌المللی داشته باشد.
- افرادی که بر سیاست‌های پژوهشی در علوم خود تأثیر گذارند.
- توانایی جذب و حفظ پژوهشگران برتر و دانشجویان و کارکنان زبده در حوزه پژوهشی داشته باشد.
- دارای زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات پژوهشی مناسبی باشد.
- توانایی عقد قراردادهای پژوهشی مناسب داشته باشد.
- توانایی جذب مقادیر قابل توجه منابع مالی داشته باشد.
- از دست دادن هیچ یک از اعضا به تحلیل رفتن و فروپاشی آن نینجامد.
- نسبت به ظهور فرصت‌های پژوهشی، آگاه و در بهره‌برداری از آن‌ها، توانا باشد.
- انعطاف‌پذیری بالایی در تطابق با شرایط متغیر محیط داشته باشد.<sup>۱۳</sup>

## ب. روش شناسی تحقیق

### ب-۱. رویکردها

رویکرد این تحقیق به استراتژی، رویکرد تجویزی است. در بیان علت انتخاب رویکرد تجویزی و ترجیح آن بر رویکرد توصیفی باید گفت رویکرد توصیفی در کنار نقاط قوت زیادی که نسبت به رویکرد تجویزی دارد، چون هیچگونه الگوریتم و دستورالعمل همه‌فهم و روشنی برای دستیابی به استراتژی ندارد به اندازه رویکرد تجویزی مورد استقبال مجامع علمی و مشاوره‌ای قرار نگرفته است. وجود این نقطه ضعف در رویکرد توصیفی در کنار برخی نقاط قوت رویکرد تجویزی، محقق را متقاعد به استفاده از رویکرد تجویزی در این تحقیق نمود. همان‌گونه که بیان شد رویکرد تجویزی مناسب محیط‌هایی است که تحولات آن اندک باشد و این در مورد محیط‌های دانشگاهی و آموزش عالی (در مقایسه با محیط‌های به سرعت در حال تغییر صنایع) صدق می‌کند.

در رویکرد تجویزی، «تدوین استراتژی» اولین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است. فرآیند تدوین استراتژی برای هدایت مجریان جهت تعریف کار و فعالیت اصلی و تنظیم هدف‌ها و استراتژی‌ها طراحی می‌گردد. تدوین استراتژی که نسبت به برنامه‌ریزی بلندمدت رویکردی بهبود یافته است بیانگر وسایل رسیدن به هدف‌ها نیز هست. این فرآیند، آینده‌نگری را با بررسی‌ها و ارزیابی‌های محیط برای طراحی طرح‌های رقابتی همراه می‌کند. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳، ص ۳۳) فرآیند تدوین استراتژی با «تعیین چشم‌انداز آرمانی سازمان» آغاز می‌شود و پس از آن «مأموریت سازمان» برای رسیدن به این چشم‌انداز تعیین می‌گردد، در ادامه «اهداف بلندمدت» در راستای مأموریت سازمان و «استراتژی‌های لازم» جهت نیل به این اهداف تعیین می‌گردد.



دلیل این رویکرد سلسله مراتبی به اهداف سازمانی همانگونه که اسکات می‌گوید این است که: «هدف‌های غایی که سازمان‌ها در خدمت آن‌ها هستند غالباً تا اندازه‌های مبهم و غیرصریح هستند. برخی از سازمان‌ها برای انتقال و توسعه دانش، برخی برای ایجاد نظم عمومی و برخی دیگر برای درمان و مراقبت از بیماران به وجود آمده‌اند. چنین هدف‌های کلی در خود واجد نشانه‌هایی برای هدایت رفتار افراد سازمان می‌باشند اما همانطور که مارچ و سیمون مدعی‌اند، این هدف‌ها می‌توانند اساسی برای آغاز و ایجاد زنجیره‌های وسایل و اهداف به حساب آیند که این مراحل را در بر می‌گیرند: (۱) شروع با تعیین هدف کلی مورد نظر، (۲) کشف مجموعه‌ای از وسیله‌هایی کلی مشخص برای تحقق آن هدف، (۳) در نظر گرفتن هر یک از این وسیله‌ها به عنوان یک هدف جزئی و تعیین مجموعه‌ای از وسیله‌های مشخص‌تر برای تحقق این هدف جزئی و... به این ترتیب سلسله مراتبی از هدف‌ها بوجود می‌آید که هر سطح آن برای سطوح پایین‌تر از خود به عنوان یک هدف و برای سطوح بالاتر از خود به عنوان یک وسیله محسوب می‌شود». (اسکات، ۱۳۷۵، ص ۷۲)

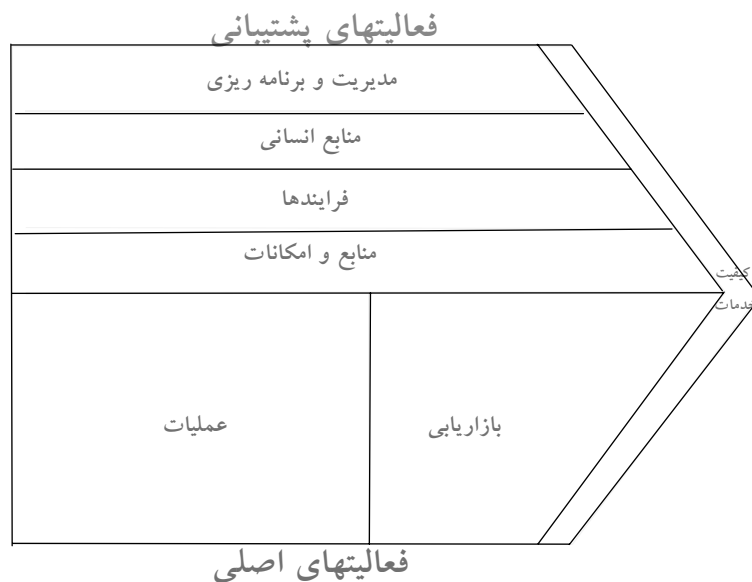
رویکرد این تحقیق به تدوین استراتژی، رویکرد خط‌مشی‌ها را وارد است. دلیل استفاده از این رویکرد، کمک به سازمان برای ایجاد بهترین سازگاری با محیط (که هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است) و نیز استفاده فراوان از این رویکرد در تحقیقات مشابه است. بررسی‌های محقق نشان می‌دهد غالب دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در دنیا از این رویکرد برای تدوین استراتژی استفاده کرده‌اند. بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این تحقیق ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است.

همچنین مدل مزیت رقابتی مورد استفاده در این تحقیق مدل مبتنی بر منابع است. علت این انتخاب، اقبال بیشتر صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک در دو دهه اخیر به این تئوری، رویکرد فعال آن به بحث تدوین استراتژی (در برابر رویکرد نسبتاً منفعلانه تئوری مبتنی بر بازار) و بکارگیری موفقیت‌آمیز این رویکرد در برنامه‌ریزی استراتژیک

آموزش عالی در کشورهای نظیر انگلستان است. (Ynch & Baines, 2004 p.173) هم‌ل و پراهلاد- دو تن از محققین برجسته مدیریت و از نظریه پردازان رویکرد مبتنی بر منابع- چشم‌انداز را منبع محوری و کلیدی مزیت رقابتی و عامل جلو افتادن سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها می‌دانند. (Hamel & Prahalad, 1990, p.36)

به دلیل اتخاذ رویکرد مبتنی بر منابع درونی سازمان در این تحقیق، اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها بر مبنای محورهای فعالیت‌های سازمان تعیین می‌گردند. معتبرترین مدل برای شناسایی و تحلیل فعالیت‌های یک سازمان مدل زنجیره ارزش پورتر است.

رویکرد زنجیره ارزش که مبتنی بر دیدگاه سیستمی به سازمان است راهی است برای بررسی سیستماتیک فعالیت‌های یک سازمان. در این تحقیق پس از مطالعه سازمان (حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)) و فعالیت‌های آن و تطبیق آن با مدل، مدل بومی زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) به صورت زیر طراحی گردید:



شکل ۱: زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

#### ب-۲. جهت‌گیری، هدف و استراتژی تحقیق

جهت‌گیری اصلی تحقیق از نوع کاربردی است؛ در واقع این تحقیق، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور تدوین استراتژی‌های پژوهشی در دانشگاه امام صادق(ع) به کار می‌برد.

این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است. چرا که محقق در مورد وضعیتی که در این تحقیق با آن روبه‌رو بوده است اطلاعات و آگاهی زیادی نداشته و در واقع در طی این تحقیق به اکتشاف در مورد آن پرداخته است.

ب-۳. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق، کلیه افراد صاحب نظر در زمینه پژوهش در دانشگاه امام صادق (ع) است. روش نمونه گیری در این تحقیق از نوع غیر تصادفی هدفمند قضاوتی بوده است. در این نوع نمونه گیری افرادی برای نمونه انتخاب می شوند که برای ارائه اطلاعات در بهترین موقعیت قرار دارند. با استفاده از این روش تعداد ۳۰ نفر صاحب نظر در این حوزه شناسایی گردید که از نظر توزیع سازمانی به شرح جدول زیر است.

تعداد افراد در نمونه	واحد سازمانی
۲	حوزه ریاست
۶	معاونت پژوهشی
۲	معاونت آموزشی
۱	معاونت دانشجویی
۱	معاونت اداری و مالی
۱	مرکز تحقیقات
۱	اداره کل طرح و برنامه
۱۶	دانشکده‌ها
۳۰ نفر	جمع

جدول ۱: نمونه آماری تحقیق

ب-۴. ابزار جمع آوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه.

برای تدوین اهداف بلندمدت در این تحقیق از مطالعه اسنادی استفاده شده و اسناد متناسب زیر به دقت مورد بررسی قرار گرفت‌ه‌اند: سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، برنامه چهارم توسعه کشور، بیانات مقام معظم رهبری در پنج سال اخیر (۱۳۸۱ تا ۱۳۸۵) درباره اهداف و وظایف دانشگاه‌ها و نیز دیدگاه‌های ایشان درباره دانشگاه امام صادق(ع)، نظرات ریاست دانشگاه امام صادق(ع) درباره اهداف دانشگاه، بیانیه رسالت دانشگاه، اهداف کلان پژوهشی، سیاست‌های کلان پژوهشی و اولویت‌های پژوهشی دانشگاه، اسناد و مدارک مرتبط با وضعیت پژوهشی دانشگاه و همچنین با مسئولین حوزه پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) نیز مصاحبه سازمان‌یافته انجام شده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، پرسشنامه بوده است. در این تحقیق به منظور کشف نقاط قوت و ضعف، بر اساس مدل زنجیره ارزش، حوزه پژوهش دانشگاه به دو بخش فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم شد. آنگاه برای شناسایی وضعیت هر فعالیت، با مطالعه شاخص‌های زیر، موارد مرتبط با هر یک از فعالیت‌های شش‌گانه حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) که به صورت جامع و مانع هر فعالیت را پوشش دهد شناسایی شد: شاخص‌های رتبه‌بندی جهانی دانشگاه‌ها، شاخص‌های پژوهشی وزارت علوم، شاخص‌های پژوهشی شورای عالی انقلاب فرهنگی و شاخص‌های ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از محیط خارجی در این تحقیق، نیز از پرسشنامه و جلسات هم‌اندیشی با گروه صاحب‌نظران پژوهشی استفاده شده است.

در بررسی نیروهای محیط خارجی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، این نیروها را در دو دسته کلی نیروهای محیط کلان و نیروهای محیط خرد تقسیم‌بندی می‌کنند. در این تحقیق نیروهای تاثیرگذار محیط کلان شامل محیط سیاسی و قانونی،

محیط اقتصادی، محیط فرهنگی و اجتماعی و محیط فناوری بوده و نیروهای محیط خرد شامل وزارت علوم (دولت)، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (همکاران و تأمین‌کنندگان)، حوزه‌های علمیه (همکاران و تأمین‌کنندگان)، مؤسسات پژوهشی علوم انسانی (همکاران)، وزارت آموزش و پرورش (تأمین‌کنندگان)، دستگاه‌های اجرایی و صنعت (مشتریان) و سایر حوزه‌های دانشگاه (آموزش، دانشجویی، گزینش و...) می‌باشد. در پرسشنامه، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از این نیروهای محیطی در قالب سؤالات باز مورد پرسش قرار گرفتند و آنگاه فرصت‌ها و تهدیدات مذکور در پرسشنامه‌ها در جلسات هم‌اندیشی به بحث گذاشته شده و نهایی شدند.

#### ب-۵. روش تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از مطالعات اسنادی جهت تدوین اهداف بلندمدت، به روش تحلیل محتوا تحلیل گردید.

برای تحلیل داده‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف، میانگین ضریب اهمیت هر شاخص و میانگین ارزش عددی وضعیت هر شاخص محاسبه شد. جمع میانگین ارزش عددی ضرایب اهمیت برابر ۱ است (چون ضریب اهمیت به مبنای ۱ برده شده است). میانگین ارزش عددی وضعیت هر شاخص، نشان دهنده میزان قوت یا ضعف آن شاخص است. در جلسه هم‌اندیشی رابطه زیر بین میانگین ارزش عددی و وضعیت شاخص تعریف گردید.

شاخص، نقطه قوت است  $\Rightarrow \geq 3/25$  میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص

شاخص، نقطه ضعف است  $\Rightarrow \leq 2/75$  میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص

شاخص، خنثی است  $\Rightarrow < 3/25$  میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص  $< 2/75$

برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مطالعه موردی دانشگاه امام صادق(ع) ۲۰۷

فرصت‌ها و تهدیدات مذکور در پرسشنامه‌ها، در جلسات هم‌اندیشی به بحث گذاشته شد و اهم فرصت‌ها و تهدیدات استخراج گردید.

### نتیجه‌گیری

با توجه به رویکردهای برگزیده در تحقیق، سؤال از چِستی چشم‌انداز و مأموریت پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) نیز می‌بایست بخشی از سؤالات تحقیق باشد. اما از آنجا که دانشگاه امام صادق(ع) دارای بیانیه رسالت است و مسوولین دانشگاه آن را به عنوان چشم‌انداز و هدف بنیادین در تمام حوزه‌ها مدنظر قرار می‌دهند، خواهان حذف این دو سؤال شدند. بنابراین یافته‌های این تحقیق شامل اهداف بلندمدت، نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و استراتژی‌ها می‌باشد که در قالب جدول‌های ۲ تا ۵ ارائه می‌شوند:

نقاط ضعف	نقاط قوت	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ عدم ارزیابی به موقع و دقیق مدیریت از وضعیت پژوهشی دانشگاه</li> <li>◆ عدم استفاده مدیریت از سیستم‌های اطلاعات پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها</li> </ul>		مدیریت و برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ پایین بودن نسبی رتبه علمی اعضای هیئت علمی دانشکده‌ها</li> <li>◆ عدم استقبال کافی اعضای هیئت علمی از هم‌اندیشی‌های داخل و خارج دانشگاه</li> <li>◆ میزان پایین استفاده اعضای هیئت علمی از فرصت‌های مطالعاتی</li> <li>◆ استقبال پایین دانشجویان از هم‌اندیشی‌های داخل و خارج دانشگاه</li> <li>◆ عدم تبادل استاد و دانشجو با سایر دانشگاه‌های کشور و جهان</li> <li>◆ کمبود میزان آثار علمی اعضای هیئت علمی شامل کتاب (تالیف و ترجمه) و مقاله (ISI، علمی پژوهشی، علمی ترویجی، کنفرانس‌های معتبر داخلی و خارجی و...)</li> <li>◆ کمبود میزان آثار علمی دانشجویان شامل کتاب (تالیف و ترجمه) و مقاله</li> <li>◆ اهمیت پایین معیارهای پژوهشی در جذب اعضای هیات علمی و دانشجویان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ نسبت خوب اعضای هیئت علمی به دانشجو در دانشگاه</li> <li>◆ آشنایی دانشجویان با شیوه‌های جستجوی اطلاعات در اینترنت و بانک‌های اطلاعاتی</li> <li>◆ استفاده بالای دانشجویان از خدمات کتابخانه و پایگاه‌های اطلاعاتی دانشگاه</li> <li>◆ تشویق و تقدیر از اعضای هیات علمی و دانشجویان پژوهشگر</li> </ul>	منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ناقص بودن سیستم اطلاعات پژوهشی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ منابع فیزیکی (فضا و تجهیزات اداری) مناسب در اختیار حوزه پژوهش</li> </ul>	منابع و امکانات



	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ منابع مالی (بودجه پژوهش) مناسب</li> <li>◆ امکانات مناسب اینترنت</li> <li>◆ منابع اطلاعاتی (کتب، نشریات و بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی) فراوان و به روز</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ کارایی پایین فرآیند تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی</li> <li>◆ کارایی پایین فرآیند برگزاری هم‌اندیشی‌ها</li> <li>◆ کارایی پایین فرآیند برقراری ارتباط علمی با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی</li> <li>◆ همسو نبودن فعالیت‌های پژوهشی با آموزش</li> <li>◆ عدم وجود معیارهای مشخص و دقیق برای قضاوت درباره پایان‌نامه‌ها</li> <li>◆ پژوهش‌محور نبودن آموزش</li> </ul>		<p>فرایندها</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ سطح پایین ارتباط و همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور</li> <li>◆ کمبود انتشار مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی در دانشگاه</li> <li>◆ پایین بودن تعداد و سطح هم‌اندیشی‌های برگزار شده در سال</li> <li>◆ عدم استفاده مناسب از نتایج هم‌اندیشی‌ها</li> <li>◆ عدم استفاده از نتایج فرصت‌های مطالعاتی</li> <li>◆ عدم استفاده از نتایج پایان‌نامه‌ها</li> <li>◆ کم بودن تعداد طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در سال</li> <li>◆ عدم توجه به تطابق تحقیقات انجام شده با اهداف چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های توسعه کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ اعتبار علمی و بروز بودن پایان‌نامه‌های تدوین شده</li> </ul>	<p>عملیات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ضعف در معرفی توانمندی‌های پژوهشی دانشگاه به بیرون</li> <li>◆ پایین بودن تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی منعقد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ رضایت مشتریان خدمات پژوهشی دانشگاه از کیفیت خدمات</li> </ul>	<p>بازاریابی</p>

جدول ۲: نقاط قوت و ضعف حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

عوامل محیطی	فرصت‌ها	تهدیدها
وضعیّت سیاسی و قوانین جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ نگاه مثبت بسیاری از مسوولین عالی نظام به دانشگاه</li> <li>◆ حرکت نهادهای سیاست‌گذار کشور به سوی پژوهش محوری</li> <li>◆ تدوین چشم انداز بیست ساله و لزوم پژوهش به منظور محقق ساختن آن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ بالا بودن وزن سیاسی دانشگاه نسبت به سایر ابعاد آن در نگاه جامعه</li> <li>◆ امکان ایجاد محدودیت در دستیابی به منابع اطلاعاتی و ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی معتبر جهانی در نتیجه تیره شدن روابط کشور با غرب</li> </ul>
وضعیّت اقتصادی جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ احساس نیاز به پیاده شدن اقتصاد اسلامی در جامعه و خلأ پژوهش‌های قوی مرتبط</li> <li>◆ همکاری در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی</li> <li>◆ عرضه کافی نیروی انسانی تحصیل کرده، توانمند و علاقمند به پژوهش در بازار کار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ امکان روبرو شدن دانشگاه با چالش‌های مالی به دلیل تاثیرپذیری مستقیم منابع تامین مالی دانشگاه از روندهای اقتصادی جامعه</li> </ul>
وضعیّت فرهنگی و اجتماعی جامعه	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تاکید مسوولین عالی نظام بر اهمیت حوزه فرهنگ و لزوم انجام پژوهش‌های مرتبط</li> <li>◆ وجود سوالات بسیار در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی برای تحقیق و پژوهش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ مدیریت ضعیف فرهنگی در کشور و عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های پژوهشی موجود</li> </ul>
وضعیّت جامعه در عرصه فناوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ دسترسی آسان پژوهشگران به منابع اطلاعاتی معتبر</li> <li>◆ تسهیل تبادل اطلاعات،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تسهیل سرقت‌های علمی</li> <li>◆ عدم همخوانی روندهای پژوهشی در علوم انسانی با پیشرفت‌های فنی</li> </ul>

<p>♦ تهدید غرب‌گرایی و خودکم‌بینی در پژوهشگران، ناشی از سهولت دسترسی به دانش غرب</p>	<p>برقراری ارتباط و امکان فعالیت‌های مشترک با محققان و مجامع علمی</p>	
<p>♦ عدم اتخاذ سیاست روشن در خصوص دانشگاه‌های مأموریت‌محور از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>♦ عدم توجه به سیاست‌گذاری و روی آوردن به برنامه‌های خرد عملیاتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>♦ عدم توجه به آموزش پژوهش‌محور در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>♦ عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد پژوهشی جامع و دقیق جهت ارزیابی عملکرد پژوهشی دانشگاه‌ها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p>	<p>♦ اعتبار بالای دانشگاه نزد وزارت علوم</p> <p>♦ حضور دانش‌آموختگان دانشگاه در وزارت علوم در سطوح بالای مدیریتی</p>	<p>وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (دولت)</p>
<p>♦ امکان جذب اساتید و پژوهشگران دانشگاه توسط برخی دانشگاه‌های کشور به دلیل فراهم آوردن شرایط مناسب‌تر و امکانات بهتر</p> <p>♦ عدم شناخت دانشگاه در سطح محافل علمی جهانی</p>	<p>♦ امتیازات آرمانی دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشور</p> <p>♦ شناخت دانشگاه از سوی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور به عنوان دانشگاهی معتبر و پیشرو در زمینه علوم انسانی</p> <p>♦ فرصت اجرای طرح‌های پژوهشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با استفاده از</p>	<p>دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (همکاران و تأمین‌کنندگان)</p>

	<p>ظرفیت‌های متقابل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ استفاده از راهکارهای پژوهشی تجربه‌شده در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ سطحی پنداشتن آموزش و پژوهش دانشگاه از سوی برخی مسئولان حوزه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ارتباط قوی مسوولین عالی دانشگاه با حوزه</li> <li>◆ وجود نگاه و زبان مشترک با حوزه در حوزه تحقیق و پژوهش و اولویت‌های آن</li> <li>◆ توسعه و تنفیذ اندیشه‌های تولیدشده در دانشگاه توسط حوزه</li> <li>◆ فرصت اجرای طرح‌های پژوهشی مشترک با حوزه با استفاده از ظرفیت‌های متقابل</li> <li>◆ استفاده از راهکارهای پژوهشی تجربه‌شده در حوزه</li> </ul>	<p>حوزه‌های علمیه (همکاران و تأمین‌کنندگان)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ افزایش گرایش به پژوهش‌های میان‌رشته‌ای در مؤسسات پژوهشی علوم انسانی</li> <li>◆ شناخت دانشگاه به عنوان مرکزی پیشرو در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای از سوی مؤسسات پژوهشی علوم انسانی در کشور</li> <li>◆ فرصت همکاری با مؤسسات پژوهشی علوم انسانی در کشور در زمینه اجرای طرح‌های پژوهشی</li> </ul>	<p>مؤسسات پژوهشی علوم انسانی (همکاران)</p>

	مشترک	
<p>◆ غلبه شدید رویکرد ارتقاء محفوظات دانش‌آموزان و بی‌توجهی به مهارت‌های تفکر، تحلیل و مساله‌یابی آنان</p> <p>◆ سوق دادن دانش‌آموزان در نظام آموزش و پرورش به رشته‌های ریاضی و تجربی و کم ارزش تلقی شدن رشته‌های علوم انسانی</p>		<p>وزارت آموزش و پرورش (تسامین کنندگان)</p>
<p>◆ عدم وجود تصویر مثبت قوی از دانشگاه نزد صنعت در زمینه تحقیقات کاربردی</p> <p>◆ وجود رقابت فشرده در زمینه انعقاد قرارداد تحقیقات کاربردی با دستگاه‌های اجرایی و صنعت</p> <p>◆ جذب بسیاری از نخبگان دانشگاه توسط دستگاه‌های اجرایی و صنعت و فاصله گرفتن آنان از پژوهش به دلیل شرایط مالی مناسب‌تر دستگاه‌های اجرایی و صنعت</p>	<p>◆ وجود گرایش قوی در دستگاه‌های اجرایی و صنعت جهت انجام تحقیقات کاربردی از سوی دانشگاه‌ها به منظور حل مسائل آنان</p> <p>◆ استفاده از ظرفیست دانش‌آموختگان شاغل در سطوح مدیریتی دستگاه‌های اجرایی و صنعت به منظور انعقاد قرارداد انجام پژوهش‌های کاربردی موردنیاز آنان</p>	<p>دستگاه‌های اجرایی و صنعت (مشتریان)</p>

<p>◆ عدم تأکید کافی بر توان و تمایل پژوهش در جذب دانشجویان</p> <p>◆ عدم تأکید کافی بر توان و تمایل پژوهش در جذب اعضای هیات علمی</p> <p>◆ وجود بخشی‌نگری در دانشگاه</p> <p>◆ اجرایی‌نشدن بسیاری از مصوبات شورای پژوهش دانشگاه</p> <p>◆ جدا بودن حوزه تعریف و اجرای پایان‌نامه‌ها از حوزه پژوهش</p> <p>◆ کاهش انگیزه پژوهش در برخی اساتید به علت محدودشدن پژوهش‌ها به اولویت اول پژوهشی دانشگاه</p> <p>◆ عدم تعریف سیستم ارتباط با دانش‌آموختگان در دانشگاه</p>	<p>◆ جذب دانشجویان مذهبی و عموماً علاقمند به علم در دانشگاه</p> <p>◆ آشنا شدن دانشجویان با دو زبان خارجی در دانشگاه</p> <p>◆ امکان استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده مدیریت در شناسایی و حل مشکلات مدیریتی و بهبود سازمانی حوزه پژوهش</p>	<p>سایر حوزه‌های دانشگاه</p>
---	--	------------------------------

جدول ۳: فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

رتبه وضعیت (بین کل فعالیت‌ها)	وضعیت	فعالیت
۲	خنثی	مدیریت و برنامه‌ریزی
۳	خنثی	منابع انسانی
۱	قوت	منابع و امکانات
۵	ضعف	فرآیندها
۶	ضعف	عملیات
۴	ضعف	بازاریابی

جدول ۴: مقایسه وضعیت فعالیت‌های زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

نوع استراتژی	استراتژی	هدف بلندمدت	حوزه
WO	طراحی و اجرای طرح ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران حوزه پژوهش	اعمال سبک و الگوهای مدیریتی متناسب با فضای خاص پژوهشی در حوزه پژوهش دانشگاه	مدیریت و برنامه‌ریزی
WO,SO	شناسایی و تجزیه و تحلیل مستمر عوامل حیاتی موفقیت حوزه پژوهش		
ST	اجرای اصول بهبود سازمانی در حوزه پژوهش		
WO	تدوین نظام سنجش اثربخشی حوزه پژوهش		
WO	مقایسه مستمر و منظم عملکرد پژوهشی دانشگاه با دانشگاه‌ها و مؤسسات مشابه داخلی و خارجی		
WT	اعطای استقلال بیشتر به دانشکده‌ها (تمرکز زدایی)		
WO	استفاده از نظام برنامه‌ریزی بر مبنای هدف در برنامه‌ریزی‌ها		
WT	تقویت نقش شورای راهبردی پژوهش		
WO	تبیین و شفاف سازی نظام‌ها، فرایندها و مقررات حوزه پژوهش		
WO	ترویج مفاهیم و اصول سازمان یادگیرنده در حوزه پژوهش		



SO	حمایت از قهرمانان ایده	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه	رنگ نمایندگی
WT	تدوین نظام جامع ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی		
WO	طراحی نظام رتبه پژوهشی دانشجویان		
WO	تقویت نظام رتبه پژوهشی اساتید		
ST	بهینه‌سازی نظام جبران خدمات پژوهشگران		
SO	تشکیل و تقویت کمیته‌های جستجو و معرفی منابع اطلاعاتی تخصصی در دانشکده‌ها	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه	
WO	تقویت درس «روش تحقیق» در دانشکده‌ها		
SO	برگزاری هدفمند و دوره‌های کارگاه‌های ارتقاء مهارت‌های پژوهشی		
ST	طراحی سیستم مشاوران پژوهشی دانشجویان		
WO	تقویت هرم هیأت علمی دانشگاه		
WT	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه	
WT	بهینه‌سازی نظام گزینش دانشجو		
WT	بهینه‌سازی نظام گزینش اعضای هیأت علمی		
WT	تدوین و اجرای طرح غنی‌سازی		

	دروس با یافته‌های پژوهش‌های میان‌رشته‌ای و پژوهش‌های کاربردی داخلی			
SO	گسترش امکان بهره‌برداری اساتید و دانشجویان از منابع و امکانات پژوهشی دانشگاه	بهبود شاخص‌های امکانات و تجهیزات در حوزه پژوهش دانشگاه	منبع و امکانات	
SO	ساماندهی نظام تخصیص منابع در حوزه پژوهش			
WO	مهندسی مجدد فرآیندهای کاری حوزه پژوهش		فرآیندها	
WO	ساده‌سازی تعامل خرده سیستم‌های سیستم پژوهشی دانشگاه			
ST,SO	طراحی سیستم پیمایش برای حوزه پژوهش			
WO	تشکیل دایره کیفیت در حوزه پژوهش	ارتقاء ارزش‌افزایی فرایندهای کاری حوزه پژوهش		
WO	طراحی سیستم جامع اطلاعات پژوهشی دانشگاه			
WO	طراحی نظام رتبه‌بندی پژوهشی دانشکده‌ها			
SWOT	حاکم نمودن نگرش سیستمی در طراحی و مدیریت فرایندهای کاری حوزه پژوهش			
ST,SO	توسعه مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌های میان‌رشته‌ای	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و		بنیاد

ST,SO	تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی در سطح ملی و بین‌المللی	حرکت در مرزهای دانش	
ST,SO	راه‌اندازی و حمایت از انجمن‌های علمی میان‌رشته‌ای		
WO	شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در حوزه تحقیقات بنیادی، اولویت‌بندی آن‌ها و تمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی بر آن‌ها		
ST,SO	تشکیل و تقویت کانون‌های تفکر	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
WO	شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در حوزه تحقیقات کاربردی، اولویت‌بندی آن‌ها و تمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی بر آن‌ها		
WO	جهت‌دهی فعالیت‌های پژوهشی اساتید و پایان‌نامه‌های دانشجویان به سوی اولویت‌های پژوهشی دانشگاه	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
SO	طراحی نظام تشویق و ترویج فعالیت‌های پژوهشی مشترک	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، کاربردی با جهت‌گیری حل	منبع انسانی، عملیات

		مسائل جامعه	
WO	طراحی شبکه ارتباطات علمی میان دانشکده‌ها	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش	
ST,SO	حمایت از تشکیل هسته‌های پژوهشی دانشجویان و هدایت آنان	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
WO	برقراری نظام ارتباط با دانش آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه، کاهش وابستگی حوزه پژوهش به دانشگاه در تامین منابع مالی	عملیات، منبع و امکانات
SO	تشکیل و به روز نمودن بانک اطلاعات پروژه‌های تحقیقاتی بیرونی		
SO	طراحی سیستم اطلاع‌رسانی طرح‌های تحقیقاتی بیرونی به پژوهشگران دانشگاه		
ST	فراهم نمودن شرایط مناسب برای نویسندگان و محققان کشور جهت چاپ و نشر آثار علمی	ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	بازاریابی

	آنان در حوزه‌های تحقیقاتی مورد نظر دانشگاه		
ST	ارتقاء کیفی محتوای پژوهشی وب سایت دانشگاه		
WT.WO	توسعه بسترهای ارتباطات دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی داخلی و خارجی	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	منبع انسانی، بازاریابی
SO	ایجاد و به‌روز کردن مستمر بانک اطلاعات پژوهشی در حوزه های تحقیقاتی مورد نظر دانشگاه		
ST	طراحی نظام تقدیر از فعالیت‌های پژوهشی میان‌رشته‌ای علوم اسلامی و علوم انسانی در سطح کشور	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
SO	ارتقاء نقش دانشگاه در سیاست‌گذاری علم در حوزه علوم انسانی (آینده نگاری علم)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش،	عملیات، بازاریابی
WO	انتشار نشریات علمی رتبه‌دار ویژه پژوهش‌های میان رشته‌ای	ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
WO	برگزاری همایش‌های ملی و فراملی به صورت دوره‌ای	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل	

		مسائل جامعه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
SO.WO	تعامل مستمر با دانشکده مدیریت	کلیه اهداف	کلیه حوزه ها

جدول ۵: اهداف بلندمدت و استراتژی‌های حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق (ع)

### یادداشت‌ها

- 1- SWOT
- 2- Plan
- 3- Ploy
- 4- Pattern
- 5- Position
- 6- Perspective
- 7- Logical Incrementalism
- 8- Prescriptive Approach
- 9- Emergent Approach
- 10- Market based View
- 11- Industrial Organization
- 12- Resource based View

۱۳- برگرفته از سایت [www.rdg.ac.ir](http://www.rdg.ac.ir)

### کتابنامه

- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران: سمت.
- اجتهادی، مصطفی (۱۳۷۷)، تحلیلی بر توانمندی‌ها و کاستی‌های نظام آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران، مجله حقوقی و قضایی دادگستری، شماره ۱۷.
- اسکات، ریچارد دبلیو (۱۳۷۵)، سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و بازر، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: تابان.

برایسون، جان ام(۱۳۷۲)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران: سازمان مدیریت دولتی.

پیرس، جان ای و رایبسون، ریچارد بی(۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: سمت.

خزاعی، آناهیتا و گلچین فر، شادی(۱۳۸۴)، برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵، تدبیر، شماره ۱۶۶.

دیانی، محمد حسین(۱۳۸۰)، پژوهش و اطلاع‌رسانی، فصلنامه رهیافت، شماره ۲۵.  
راولی، دانیل جیمز، لوهان، هرمن دی، دولنس، مایکل جی(۱۳۸۲)، تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).

رحمان سرشت، حسین(۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

رضاییان، علی(۱۳۸۳)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.  
سانیال، بیکاس سی(۱۳۷۷)، تحول در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی، ترجمه داوود حاتمی، مجله حقوقی و قضایی دادگستری، شماره ۱۶-۱۵.

سیف نراقی، مریم و نادری، عزت اله(۱۳۷۰)، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر.

عبداللهی، محمد(۱۳۸۴)، پژوهش علمی و موانع آن در ایران، مجله فرهنگ و پژوهش، شماره ۱۰۰.  
علی احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج(۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.

فرقانی، محمد مهدی(۱۳۷۶)، مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، جلد ۱.

کلارک، برتون آر(۱۳۷۶)، گزیده مقالات دایره المعارف آموزش عالی، ویراستاری داوود حاتمی و یوسف محمدنژاد عالی‌زمینی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، جلد ۱.

کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا (۱۳۸۴)، *استراتژی اثربخش*، تهران: فرا.

Hamel, Gary , Prahalad, C.K., Spring(1990), "Strategic intent", *The Mckinsey Quarterly*, Vol.3, No.2.

Hitt, Michael A., Ireland, R.Duane, Hoskisson, Robert E.(2000), *strategic management*, Southwestern college publishing.

Lynch, Richard, Baines, Paul(2004), "Strategy development in UK higher education: Towards resourcebased competitive advantages", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol.26 , No.2.

Robertson, David, JulySeptember(1993), *Establishing strategic direction in higher education institutions*, Public Money & Management.



## فن بازار ملی در ایران؛ چارچوب مفهومی و الزامات عملیاتی

دکتر سید حمید خداداد حسینی\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۵

روح الله سهرابی\*\*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۱۷

### چکیده

امروزه فناوری به عنوان یکی از مهمترین عوامل توسعه اقتصادی و صنعتی کشورها مطرح می‌باشد. در مناطق مختلف جهان، روش‌های گوناگونی در راستای تسهیل انتقال و مبادله فناوری در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی بکار می‌رود. ایجاد فن‌بازار به عنوان مرکز مرجع مبادلات فناوری یکی از سازوکارهای پیشرفته و نوپا در جهت هدف فوق‌الذکر محسوب می‌شود. در ایران مبادلات و انتقال فناوری از نظام و ساختار منسجم و هدفمندی برخوردار نیست و این مساله باعث بروز مشکلات بسیاری برای عرضه‌کنندگان فناوری و متقاضیان فناوری شده است. در مقاله حاضر پس از بررسی بحث مبادلات فناوری، به معرفی اجمالی برخی از فن‌بازارها در اروپا و آسیا پرداخته شده است. در ادامه با استفاده از مصاحبه و مطالعه میدانی از بین کارشناسان فن‌بازار و حیطه‌های مرتبط و آشنا با آن جهت ارائه چارچوب مفهومی و الزامات و شرایط عملیاتی فن‌بازار در سطح ملی در ایران، استفاده شده است. در واقع این مقاله در پی ارائه تشریح ماموریت و اهداف بخش‌های مختلف، مالکیت، فرآیند داخلی و ارتباطات فن بازار سطح ملی در ایران و همچنین پیش‌نیازهای ایجاد فن‌بازار می‌باشد.

### واژگان کلیدی

فن‌بازار، فناوری، انتقال و مبادله فناوری، عرضه‌کنندگان فناوری، متقاضیان فناوری،

ارزیابی و بازاریابی فناوری

Khodadad @ modares.ac.ir

\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

Sohrabi258 @ yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

فناوری (تکنولوژی) به عنوان روش و فوت و فن انجام کارها و جنبه عملی علم انسان، با گذشت روزگار، پیچیده‌تر و گسترده‌تر و عمیق‌تر گشته است و حتی به صورت وسیله برتری و تفوق ملتی بر دیگر ملل تغییر شکل یافته است. امروزه کشورهایی که پیشرفته و پیشتاز به شمار می‌آیند، از فناوری‌های نیرومندتر و پیچیده‌تری برخوردار هستند. گروهی از کشورهای تازه‌صنعتی شده نیز با استفاده از راه‌کارهای مختلف و متناسب با فرهنگ خویش درصدد ارتقاء و توسعه سطح فناوری کشور خود برآمده‌اند. کشور ایران نیز که چند قرن متمادی طلایه‌دار تمدن و پیشرفت محسوب می‌شد، در قرون اخیر احساس عقب‌ماندگی و ضعف نمایان می‌کند. با این حال همیشه به روش رسیدن به هدف کمتر از هدف دقت شده و در زمینه فناوری هم نگاه بخشی و جزئی منجر به سستی فناوری در بین دانشگاه‌ها و شرکت‌های تحقیقات و توسعه از یک سو و صنعت و متقاضیان فناوری از طرف دیگر شده است.

کشورهای اروپایی و آمریکایی با داشتن سابقه طولانی در ایجاد و انتشار فناوری بسترهای جلب ایده‌ها و خلاقیت‌های نو را فراهم آورده و کشوری چون آمریکا بیشترین آمار اختراعات را در خود گنجانده است. در این کشورها سازمان‌ها و افراد بسیاری مترصد یافتن فناوری هستند که به سود منجر شود. در کشورهای شرقی نیز دولت‌ها اغلب زیرساخت‌های تعامل و ارتباط نزدیک دارندگان و خواهندگان فناوری را فراهم می‌آورند. روشن است که پاسخ به تقاضای فناوری و پویا کردن دانشگاه‌ها و متخصصین، در گرو ارتباط نزدیک و تنگاتنگ ایشان با کاربران فناوری است. تبادلات و تعاملات فناوری در کشور یکی از ارکان توسعه فناوری و رفع نیاز هر یک از طرفین مبادله است. در ایران مبادلات و انتقال فناوری از نظام و ساختار منسجم و هدفمندی برخوردار نیست و این مساله باعث بروز مشکلات بسیاری برای عرضه‌کنندگان فناوری

(شامل نخبگان، دانشگاه‌ها، مراکز تحقیق و توسعه و...) و متقاضیان فناوری (مانند دولت، صنایع مختلف به ویژه صنایع کوچک و متوسط، سرمایه‌گذاران و...) شده است.

### ۱. فناوری و تجارت آن

تکنولوژی آمیخته‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌های فنی است که دارنده آن را قادر می‌سازد تا جهان طبیعت را تغییر دهد، به عبارت دیگر فناوری نوعی نگرش برخاسته از توانایی و تجربه است. (Giancarlo Barbiroli, 1997, p.3)

همچنین می‌توان تکنولوژی را به عنوان کلیه دانش‌ها، فرآیندها، ابزارها، روش‌ها و سیستم‌های بکاررفته در ساخت محصولات و ارائه خدمات تعریف کرد. در بیانی ساده‌تر تکنولوژی روش انجام کار و ابزاری است که توسط آن به اهداف خود نایل می‌شویم. تکنولوژی کاربرد عملی دانش و ابزاری جهت کمک به تلاش انسان است. (خلیل، ۱۳۸۱، صص ۳۴ و ۳۵)

شورای ملی علوم و تکنولوژی آمریکا<sup>۱</sup> در گزارش خود با نام توجه به فناوری در سطح ملی (۱۹۹۶) بیان می‌کند که پیشرفت تکنولوژی به تنهایی مهمترین عامل تعیین کننده رشد پایدار اقتصادی کشور است و حدود نیمی از رشد اقتصادی درازمدت ۵۰ سال گذشته ناشی از تکنولوژی بوده است. طی سال‌های آتی، تکنولوژی ارتباطات، اینترنت، مهندسی ژنتیک و شبیه‌سازی انسان، نانوتکنولوژی و بسیاری از فناوری‌های دیگر تاثیر بیشتری بر زندگی انسان خواهند گذاشت.

از طرف دیگر تحقیقات نشان داده است در نظر گرفتن بازار فناوری در اکثر موارد کم‌اهمیت‌تر از خود فناوری نیست. به عبارت دیگر لازم است فناوری را با بازار آن در نظر بگیریم. (RAND presentation, 2002, p.21)

#### ۱-۱. جریان غیر تجاری فناوری

قسمت اصلی جریان تکنولوژی، خارج از بازار انتقال تکنولوژی رخ می‌دهد. به این معنی که دانش فنی به صورت بین‌المللی از طریق شکل‌های غیر تجاری گسترش می‌یابد و ممکن است حتی بدون هیچ هزینه‌ای منتقل شود. برخی از شیوه‌های جریان غیر تجاری تکنولوژی عبارتند از:

افرادی که دروس مهندسی و علمی در دانشگاه‌های خارج کشور خوانده‌اند و به وطنشان برمی‌گردند، رقیبانی که از مهندسی مجدد استفاده می‌کنند و شعبه‌های شرکت‌های چندملیتی<sup>۲</sup> در داخل، جلسات رسمی و غیر رسمی انجمن‌ها، جوامع ملی و بین‌المللی.

#### ۲-۱. جریان تجاری تکنولوژی

بخش دیگر جریان تکنولوژی، بخش تجاری آن می‌باشد. در این بخش مبادله بین دو طرف به صورت مشهود انجام شده و نتایج مبادله در اسناد مالی منعکس می‌شود. نکته اینجاست که هر چند شاید بیشتر جریان فناوری، به صورت غیر تجاری باشد، اما سهم تجاری آن هم قابل توجه بوده و سیاستگذاران برای حمایت از عرضه‌کنندگان فناوری و تلاش توسعه اقتصادی بایستی زمینه لازم جهت حرکت افراد و سازمان‌ها در راستای تجارت فناوری را فراهم آورند.

به عنوان مثال درآمد ناشی از فروش تکنولوژی (فقط در حیطه فروش حق امتیاز و مجوز) در آمریکا در ۲۰ سال گذشته روند روبه‌رشدی را داشته است و در سال ۲۰۰۰ بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار در ایالات متحده از فروش تکنولوژی حق امتیاز و مجوز حاصل شده است. (Philippe, 2001, p.3)

۳-۱. مفهوم فناوری به عنوان کالای قابل تجارت

در قراردادهای انتقال فناوری، مفهوم فناوری گستره وسیعی دارد و نه تنها خود فناوری، بلکه همه فعالیت‌های مرتبط با آن را نیز شامل می‌شود. مفاهیمی همچون حقوق مالکیت معنوی و ثبت اختراعات و نوآوری‌ها نیروی انسانی، برنامه‌های آموزشی مرتبط با انتقال فناوری، محصولاتی که مظهر فناوری هستند و قطعات و محصولات واسطه‌های مورد استفاده در فرآیند انتقال فناوری نیز در این تعریف می‌گنجد. این تعریف در جدول ۱ ارائه شده است. (ملکی فر و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۳۵)

معیار	نوع
قراردادهای قابل اجرا	فناوری شامل حقوق مالکیت معنوی، متخصصان مجرب و کارآموزده، برنامه‌های آموزشی و محصولات و قطعاتی است که مظهر فناوری هستند
جزئیات بیشتر در رابطه با متخصصان مجرب و کارآموزده	محققان ویژه متخصصان فناوری متخصصان ماهر و مجرب
برنامه‌های آموزشی	برنامه‌های آموزشی برای متخصصان، مدیران و ارزیابان نوآوری، مسئولان مربوط در بخش دولتی و محلی (فروشگاه‌ها، دانشگاه‌ها، مدارس فنی و حرفه‌ای و موسسه‌های پژوهشی) برنامه‌های آموزشی خارج از کشور برای متخصصان، مدیران و ارزیابان نوآوری و مقامات مربوط در بخش دولتی و محلی
جزئیات محصولاتی که مظهر فناوری هستند	محصولات نهایی، قطعات و محصولات واسطه‌ای، قطعات مربوط به محصولات نهایی، رمزهای مشخصه محصول، تجهیزات و مواد خام، جزوات راهنما، انتشارات (اسناد پروانه‌های ثبت اختراع، داده‌های تجربی، اسناد مربوط به مشخصات محصول، نقشه‌ها و نتایج علمی)
چرخه عمر فناوری	فناوری نو در مرحله نمونه‌سازی، فناوری رو به رشد و تثبیت شده؛ فناوری سالخورده

حقوق مالکیت معنوی	حقوق بهره‌برداری از اختراع، حقوق مالکیت صنعتی، حقوق استفاده از علامت تجاری و حقوق بهره‌برداری از دانش فنی
جزئیات فناوری مورد معامله	اطلاعات و اسناد فناوری در زمینه ساخت کارخانه و طراحی کامل، فرآیند تولید با تحقیقات پایلوت، مدیریت تضمین کیفیت، دانش فنی طراحی، مشاوره، مدیریت، ارزیابی، پژوهش و خرید

جدول ۱: مفهوم فناوری به عنوان کالای قابل تجارت (Duck, 2000, p.4)

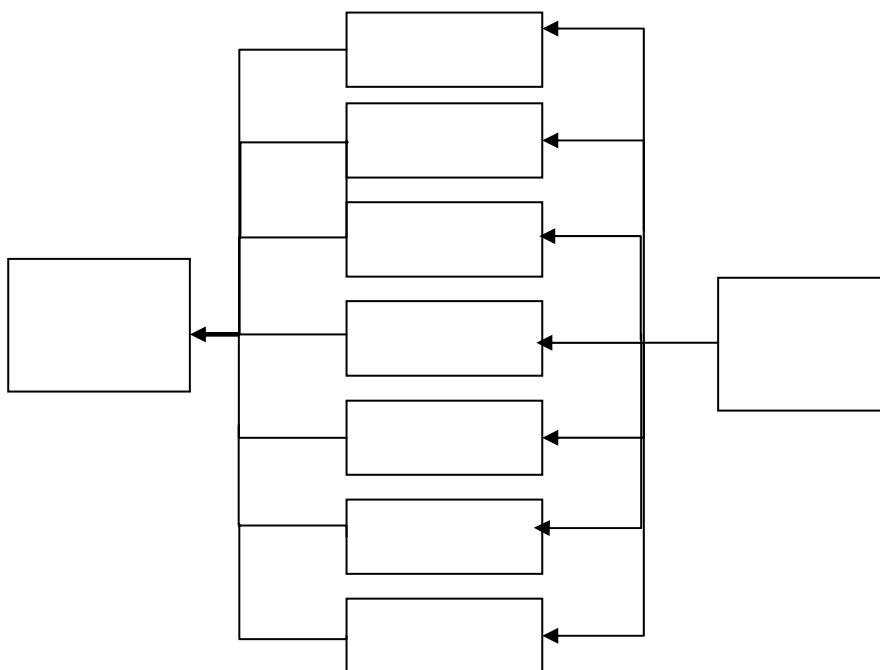
برخی از مهمترین روش‌های انتقال فناوری در سطوح مختلف ملی، بین‌المللی و جهانی بکار می‌روند و برای اختصار در این نوشتار صرفاً به عناوین آن‌ها اشاره می‌شود، عبارتند از: خرید حق امتیاز<sup>۳</sup>، فرانشیز<sup>۴</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۵</sup> پروژه‌های کلید در دست<sup>۶</sup>، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۷</sup> (FDI) و کنسرسیوم فنی و پروژه تحقیقاتی مشترک<sup>۸</sup>.

## ۲. فن‌بازار: بستر مبادلات و انتقال تکنولوژی

منابع زیادی دارای اطلاعات صنعتی و فنی هستند که قابل توجه سرمایه‌گذاران و صاحبان و متقاضیان فناوری می‌باشند. علیرغم وجود مقدار زیادی اطلاعات در دسترس، شرکت‌ها و افرادی که نیازمند اطلاعات در مورد فناوری، هستند اغلب نمی‌دانند که آن‌ها وجود دارند و یا اینکه نمی‌دانند که کجا و با چه شیوه‌هایی می‌توانند آن‌ها را بیابند. چند منبع اطلاعاتی که ممکن است مؤثر باشند، عبارتند از:

نمایشگاه‌های صنعتی و نمایشگاه‌های تجاری، دفتر مهندسی یا مشاوره مهندسی، یونیدو و دیگر سازمان‌های بین‌المللی، سرویس‌های اطلاعاتی فنی خصوصی، متنهای پتنت، ژورنال‌های فنی، دلال‌ها و از طرف دیگر اطلاع‌رسانی بین دو شرکت یا دو فردی

که در مبادله (بازاریابی یا توسعه) فناوری خود هستند، از طریق کانال‌هایی صورت می‌گیرد که اهم آن‌ها در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱: کانال‌های اطلاع‌رسانی مبادله فناوری (Philippe Escher, 2001, p.16)

#### ۱-۲. مشکلات زیرساخت‌ها و منابع انتقال فناوری<sup>۱</sup> (TTI) سستی

زیرساخت‌های سستی انتقال فناوری دارای مشکلات عمده‌ای می‌باشند که در زیر به برخی از مهمترین آن‌ها اشاره می‌شود:

- فقدان نگرش جامع نسبت به فرآیند مبادله و انتقال فناوری.
- عدم انسجام مناسب بین زیرساخت‌ها و مراکز انتقال فناوری.
- رویکرد کوتاه‌مدت به کارکرد چنین مراکزی.
- عدم اعتماد افراد و شرکت‌ها به زیرساخت‌های سستی انتقال فناوری.

▪ عدم ارتباط مناسب و مبتنی بر همکاری بین منابع فناوری و زیرساخت‌های سنتی انتقال فناوری.

برای حل این مشکلات بایستی تدبیری اندیشیده شود که فن‌بازارها به عنوان راه‌حل مناسب برای مرتفع کردن این مشکلات مطرح شده‌اند.

## ۲-۲. تعریف و مفهوم فن‌بازار

به منظور گسترش مبادلات انتقال تکنولوژی در سطح داخلی و بین‌المللی، ضرورت دارد فن‌بازار به عنوان یک بازار خاص مبادله تکنولوژی ایجاد شود به طوری که موانع مبادلات موجود در بازار را کاهش داده و اطلاعات بیشتری از قیمت‌ها از طریق مبادلات بازار باز فراهم نماید.

فن‌بازار عبارتست از سیستم انتقال تکنولوژی جامع و یکپارچه که مبادله تکنولوژی بین تامین‌کننده و متقاضی تکنولوژی را به صورت سیستماتیک و از طریق تمامی فرآیندهای مبادلات داخلی و خارجی تسهیل می‌کند. در این نمونه، سیستم کامل شده انتقال تکنولوژی می‌تواند دو نوع سیستم بازار داشته باشد. یکی سیستم فیزیکی بازار است که مکان فیزیکی به همراه تسهیلات عینی در آن وجود دارد و دیگری بازار مجازی است که از اینترنت استفاده می‌نماید.

به عبارت دیگر فن‌بازار عبارت است از بازار نظام‌مند معاملات تکنولوژی که خدمات تخصصی و فنی نظیر مشاوره تکنولوژی، خدمات اطلاعات، کمک به پروژه‌ها با حمایت دولت، کمک در توسعه قابلیت R&D، مطالعات امکان‌سنجی از تکنولوژی‌ها و محصولات، ارزیابی بازارسازان تکنولوژی و... ارائه می‌نماید.



### ۳-۲. وظایف فن بازار

فعالیت‌های فن بازار می‌تواند از فعالیت‌های اصلی که با مبادلات تکنولوژی مرتبط هستند و فعالیت‌های پشتیبانی که اطلاعات و خدمات کامل را برای گسترش مبادلات ارائه می‌نمایند، تشکیل شود که براساس مدل مفهوم زنجیره ارزش پورتر در جدول ۲ خلاصه شده‌اند.

سیستم حمایتی کامل: مبادلات استاندارد، پرداخت، تامین مالی، تجاری سازی، استانداردهای حسابداری، سرمایه‌گذاری و غیره	زیرساخت	فعالیت‌های پشتیبانی
نیروی متخصص: افراد ماهر در مدیریت بازار فیزیکی و بازار مجازی	مدیریت منابع انسانی	
مهارت و تکنولوژی: اینترنت، اینترنت، تجارت الکترونیک، پایگاه داده	مدیریت تکنولوژی	
خرید: مواد، ابزار و...	خریدها	فعالیت‌های اصلی
تکنولوژی، نیروی ماهر، برنامه‌ها، کالاهای تکنولوژیکی	ورودی‌ها	
مبادلات، واسطه‌ها و تبلیغات	عملیات	
قرارداد و انتقال، محصول جدید و ارزیابی تکنولوژی	خروجی‌ها	

جدول ۲: فعالیت‌های فن بازار (Duck, 2000, p.10)

### ۴-۲. تجربه فن بازار در جهان

در دو دهه گذشته تقریباً اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی و تازه صنعتی شده از سازوکاری به نام فن بازار یا زیرساخت‌های مشابه استفاده کرده‌اند. البته در همه جا این سیستم‌ها بعنوان فن بازار مطرح نشده‌اند. در کشورهای اروپایی بیشتر شبکه‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطات بین مراکز فناوری و تحقیق و توسعه با رویکرد نوآوری تحت عناوین مراکز تقویت نوآوری<sup>۱۰</sup> (IRC) یا محل تجارت فناوری<sup>۱۱</sup> یا مرکز مبادلات

فناوری<sup>۱۲</sup> وجود دارد. به عنوان مثال از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۰۰ مرکز تقویت نوآوری در بیش از ۵۰۰۰ مذاکره انتقال تکنولوژی مشارکت کرده است و به ۶۵۰۰۰ شرکت کمک کرده است تا نیازهای تکنولوژیکی خود را برآورده سازند یا نتایج تحقیقاتی خود را ترویج کنند. این شبکه دارای ۱۰۰۰ پرسنل می‌باشد که دارای تخصص‌های تجاری، صنعتی و تحقیقاتی به صورت به‌روز هستند و ثمره کار آن‌ها ۸۰۰ انتقال بین‌المللی در زمینه‌های فروش، صدور گواهینامه، ترویج و توسعه مشترک تکنولوژی جدید می‌باشد.

خدمات IRCها عبارت است از:

- معرفی شریکان بالقوه به یکدیگر.
  - ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه حقوق مالکیت معنوی.
  - ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه حقوق قرارداد گواهی، مذاکره و مباحث تأمین مالی.
  - ارائه اطلاعات تحقیق در زمینه مورد علاقه مخاطب.
  - ارائه خدمات مشاوره‌ای برای رسیدن به نتایج در تحقیقات توسعه‌ای و کمک در انتقال نتایج تحقیق و تکنولوژی‌ها به سایر مناطق اروپایی.
- از فن بازار در کشورهای آسیایی بیشتر با عنوان تکنومارت (محل صید فناوری)، تک مارت، مراکز انتقال فناوری در سطح ملی و بین‌المللی یاد می‌شود. از فن بازارهای موجود در آسیا به تکنومارت دائوجون اشاره می‌کنیم. یکی از اولین اقدامات انجمن جهانی تکنوپولیس (WTA) راه‌اندازی تکنومارت بعنوان یک فرصت تجاری بسیار مفید برای برقراری ارتباطات مناسب بین موسسات تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و مراکز بازرگانی می‌باشد. هدف تکنومارت، انتقال و مبادله تکنولوژی‌ها، محصولات و خدمات در بین شهرهای عضو WTA و همچنین شهرهای غیر عضو می‌باشد. در تکنومارت دائوجون عرضه‌کنندگان و کاربران تکنولوژی پس از ثبت نام در تکنومارت‌های

شبک‌های و فیزیکی به تبادل اطلاعات مرتبط با تکنولوژی شامل حق امتیاز و سایر اطلاعات می‌پردازند. کاربران تکنولوژی خدماتی چون تامین مالی، ارزیابی تکنولوژی، مشاوره انتقال تکنولوژی، انعقاد قرارداد با عرضه‌کنندگان، شرکت دوره‌ای در سخنرانی‌ها، نمایشگاه‌های تکنولوژی و دیگر مشاوره‌ها دریافت می‌دارند. تکنومارت دائی‌ج‌ون دارای دو دسته وظیفه محوری است. دسته اول تسهیل معاملات تکنولوژی و واسطه‌گری و ارائه پیشنهاد به عرضه‌کنندگان و کاربران است. دسته دوم عبارت است از تهیه و تامین اطلاعات مرتبط با تکنولوژی<sup>۱۳</sup>.

#### ۲-۵. مراحل توسعه فن بازار

اخیراً بسیاری از کشورها توجه ویژه‌ای به فن‌بازار به عنوان فعال‌کننده مبادلات تکنولوژی به صورت جهانی نموده‌اند. برخلاف مکانیسم‌های انتقال و مبادلات فناوری اولیه که فقط به برگزاری اتفاقی نمایشگاه‌ها اکتفا می‌کردند، اخیراً فن‌بازارها از جهت وظایف، محیط جغرافیایی، سازمان‌های همکار و اهداف عملیاتی پیشرفت کرده‌اند.

#### ۲-۶. طبقه‌بندی فن بازار

فن‌بازارها براساس شاخص‌های مختلف به صورت‌های متفاوتی دسته‌بندی می‌شوند. براساس وظیفه اصلی، فن‌بازارها به سه دسته تقسیم می‌شوند. فن‌بازار اطلاعات تکنولوژی، فن‌بازار مبادلات و انتقال تکنولوژی و نوع ترکیبی آن‌ها. فن‌بازار اطلاعات تکنولوژی، سیستم جامع گسترش اطلاعات می‌باشد که به جمع‌آوری و تولید اطلاعاتی درباره مبادلات انتقال تکنولوژی پرداخته و آن‌ها را برای استفاده‌کنندگان تکنولوژی منتشر می‌کند. متقاضی می‌تواند به جستجوی تکنولوژی مناسب و شریک تکنولوژی خود با توجه به دسترسی آسان و سریع به اطلاعات که از

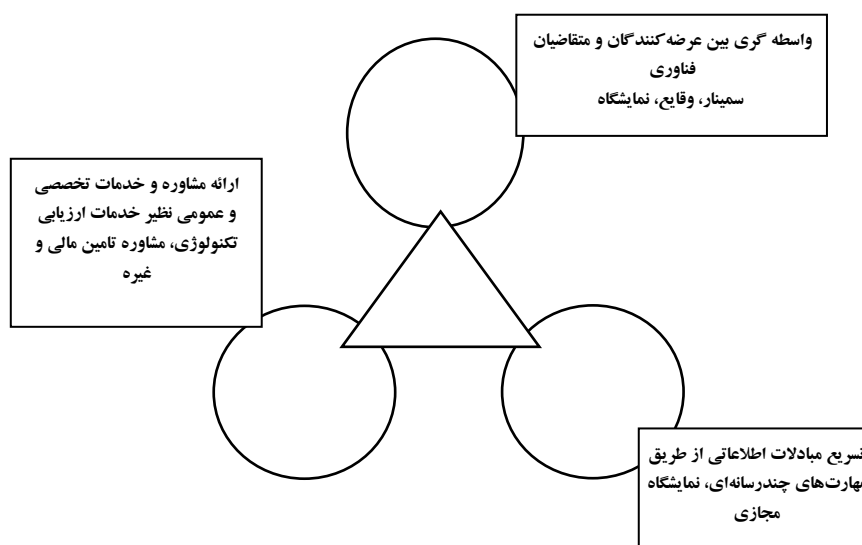
طریق شبکه پخش اطلاعات انتقال می‌یابد، پردازد. نمونه‌ای از آن عبارتست از بازار فناوری در اروپا.

فن‌بازار مبادلات تکنولوژی موسوم به بازار معاملات تکنولوژی، سیستم تجارت تکنولوژی‌های شناخته شده‌ای است که از طریق معرفی مستقیم آن‌ها بین خریدار و فروشنده، برگزاری نمایشگاه‌های منظم و نامنظم نمونه‌های محصول تکنولوژی و غیره (بازار فیزیکی) عمل می‌نماید. فعالیت‌های مبادلات تکنولوژی می‌تواند جامع باشد یا مورد به مورد برحسب زمینه، محصول زمینه و هدف فرق کنند. سمینارهای انتقال تکنولوژی و ارائه تکنولوژی همراه با مبادلات تکنولوژی و همزمان با آن برگزار می‌گردد. این بازارها می‌توانند در سطح منطقه، بخش، ناحیه یا ترکیبی از هر کدام ایجاد شوند. نمونه‌های موردی از آن عبارتند از مرکز اطلاعات بازار تکنولوژی شرکت‌های کوچک و متوسط ژاپن و تکنومارت دانوجون در کره.

نمونه ترکیبی دو مورد فوق، فن‌بازاری است که مشاوره‌ها، واسطه‌ها و مبادلات تکنولوژی را ارائه می‌نماید (که وظیفه مبادله نامیده می‌شود) و اطلاعاتی که با انتقال تکنولوژی مرتبط می‌باشد را تامین کرده و فرآیند کامل تحقیقات تکنولوژی تا سرمایه‌گذاری تجاری را پشتیبانی می‌کند (که وظیفه پشتیبانی نامیده می‌شود). یک نمونه از نوع ترکیبی، فن‌بازار یونیدو در حیطه آسیا و اقیانوسیه (APCTT) و فن‌بازار شورای بهره‌وری هنگ‌کنگ می‌باشد.

فن‌بازارهای ترکیبی برای پوشش مشکلات زیرساخت‌های سنتی انتقال فناوری بایستی سه بخش را با هم داشته باشند: بخش اول بازار فیزیکی است که در آن صاحبان و منابع تکنولوژی به همراه نیروی انسانی ماهر در قالب نمایشگاه‌های تجاری و تکنولوژی به معامله می‌پردازند. بخش دوم بازار مجازی است که بوسیله آن همکاری‌های تکنولوژیک از طریق شبکه اطلاعاتی منسجم بر روی اینترنت شکل می‌گیرد. بخش سوم سیستم پشتیبانی است. سیستم پشتیبانی، خدمات اصلی برای

تسهیل مبادلات را در دو بخش دیگر که شامل ارزیابی تکنولوژی، حق امتیاز، خدمات مالی و غیره هستند ارائه می دهد. (Deog Seong, 1999, p.15) (شکل ۲)



شکل ۲: بخش های مختلف فن بازار ترکیبی

### ۳. مروری بر وضعیت داخلی کشور از نظر اقدامات صورت گرفته در زمینه فن بازار

اگر بخواهیم در یک جمله وضعیت کشور را در این زمینه توصیف کنیم باید بگوییم تاکنون مدل کاملی از فن بازار در ایران شکل نگرفته است. البته تلاش هایی برای تسریع مبادلات فناوری صورت پذیرفته است. این تلاش ها با ایده های خوبی شکل گرفته است ولی هیچ کدام دوام نداشته است. برخی از این اقدامات عبارتند از:

الف- بولتن دانش فنی (طی سال های ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۰).

ب- بانک اطلاعات توسعه فناوری‌های مورد عرضه و تقاضا (در مرحله طرح).

ج- بانک اطلاعات تکنولوژی (وزارت صنایع).

د- تدوین مجموعه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی توسط شرکت کارآفرینان بصیر. (حسینی، ۱۳۸۲، ص ۵)

از طرف دیگر شاهد فعالیت پراکنده و نامنسجم صندوق‌های مالی حمایت از طرح‌ها و فناوری‌ها مانند طرح اعطاء کمک‌های فنی (وابسته به وزارت صنایع و معادن)، طرح دو در هزار (تاوا)، بند پ تبصره ۳ قانون بودجه، صندوق حمایت از فناوری‌های الکترونیکی، طرح توسعه کاربری فناوری اطلاعات (تکفا) و... هستیم. در صورتی که مرکزی بتواند این صندوق‌ها را به متقاضیان بطور منصفانه و دقیق مرتبط گرداند، بسیار مفید و مغتنم خواهد بود. پارک فناوری پردیس موسسه گسترش و نوسازی صنایع ایران با پیشنهاد نمایشگاه مجازی IT و موسسه آموزش و تحقیقات وزارت دفاع هر یک تلاش‌هایی را در راستای پیشبرد مفهوم و راه اندازی فن بازار داشته‌اند.

در ادامه بر اساس ادبیات تحقیق مصاحبه با برخی کارشناسان فن بازار در کشور و نظرسنجی انجام شده سعی شده است مشکلات اصلی مبادلات و انتقال تکنولوژی، پیش‌نیازهای لازم برای راه اندازی مرکزی به نام فن بازار در ایران، مدل پیشنهادی فن بازار (شامل فرآیند عملیاتی، اولویت در حیطه‌های فناوری، اهداف و سازمان‌ها و دستگاه‌های مرتبط) معین شود.

#### ۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-تحلیلی است. در این تحقیق با استفاده از مستندات و مطالعات تطبیقی، ادبیات موضوع بدست آمده است و نیز براساس این مبانی و همچنین مصاحبه با کارشناسان درگیر در امور مرتبط با فن بازار و فناوری، برخی از سئوالات تحقیق پاسخ گفته شد. در کنار آن سعی شد با استفاده از

نظر مصاحبه‌شوندگان، پرسشنامه‌های تدوین شده و از کارشناسان مختلف مرتبط با بخش‌های فن بازار که آشنایی با مفهوم فن‌بازار دارند (مانند اساتید دانشگاه، مدیران شرکت‌ها، صاحبان ایده و فناوری، صندوق‌های حمایت از ایده‌ها، حقوق فناوری و بازاریابی) نظرسنجی میدانی به عمل آید.

در این تحقیق از حدود ۶۰ نفر از کارشناسان و مدیران مرتبط با یکی از اجزاء فن بازار و فناوری در ایران که با فن بازار آشنایی داشته و دارای ویژگی‌های زیر بودند در مورد مشکلات اصلی مبادلات فناوری و پیش‌نیازهای راه اندازی فن‌بازار (در قالب مصاحبه و پرسشنامه) سوال شده است (که البته ۵۳ پرسشنامه عودت داده شد).

- دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی.
- ارتباط با یکی از حیطه‌های کار فن بازار (ارزیابی فناوری، بازاریابی، عرضه فناوری، تقاضای فناوری، تأمین مالی، سرمایه‌گذاری، حقوق فناوری و مدیریت فناوری).
- داشتن تجربه عملی و کاری در حیطه مورد نظر.
- صاحب‌نظر بودن در حیطه خود.
- آشنایی با مفهوم فن بازار.

باتوجه به اینکه تعداد نمونه گرفته شده بیش از ۳۰ نفر می‌باشد و با اختصاص امتیاز به هر گزینه نوع تحقیق پارامتریک بوده و لذا برای تعمیم آماره به پارامتر می‌توان از توزیع نرمال استفاده کرد.

میانگین طیف لیکرت عدد ۳ می‌باشد (برابر وزن گزینه تاحدودی). برای اینکه با اطمینان بیشتری بتوان در مورد نتایج حاصله قضاوت کرد، میانگین بالاتر از آن یعنی عدد ۳/۴ در نظر گرفته شده است. به عبارت بهتر هرگاه میانگین امتیاز متغیر بالاتر از ۳ باشد به این معنی است که آن متغیر از نظر کارشناسان (در سوالات سنجش اهمیت) دارای

اهمیت زیاد یا خیلی زیاد است ولی در تحقیق حاضر برای اطمینان بیشتر میانگین بالاتر از  $3/4$  به معنای مهم بودن معیار می باشد.

در سؤالاتی که سنجش اهمیت سوال مد نظر است از فرضیه آماری بصورت زیر استفاده شده است:

کارشناسان فن بازار در جامعه متغیر (عامل) X را مهم تلقی می کنند

$$H_1: \mu_x > 3/4$$

کارشناسان فن بازار در جامعه متغیر (عامل) X را مهم تلقی نمی کنند

$$H_0: \mu_x \leq 3/4$$

با توجه به اینکه مقدار بحرانی<sup>۱۴</sup> توزیع نرمال در سطح اطمینان  $97/5$  درصد (سطح خطای  $2/5$  درصد) برابر  $1/96$  می باشد، با استفاده از آماره Z می توان فرضیات را آزمون کرده و آنرا به پارامتر جامعه تعمیم داد. لذا خواهیم داشت:

اگر  $Z > 1/96$  محاسبه شده، آنگاه در سطح اطمینان  $97/5$  درصد  $H_1$  تایید و  $H_0$  رد می شود.

اگر  $Z \leq 1/96$  محاسبه شده، آنگاه در سطح اطمینان  $97/5$  درصد  $H_1$  رد و  $H_0$  تایید می شود.

در مورد سؤالاتی که در آنها در پی یافتن اولویت ها بین گزینه ها بودهایم. پس از آنکه میانگین گزینه ها بدست آمد، با استفاده از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA)، وجود تفاوت معنادار بین میانگین ها مورد آزمون قرار می گیرد. در تحقیق حاضر با توجه به اینکه مشاهدات بر مبنای واحدی طبقه بندی شده اند، از تحلیل واریانس یک عامله استفاده شده است.



## ۶. تجزیه و تحلیل اطلاعات

### ۶-۱. اطلاعات توصیفی افراد پاسخگو

از ۵۲ نفر پاسخگو به بخش حاضر ۳۳ نفر (بالاتر از ۶۰ درصد) کارشناس، حدود ۱۳ نفر (قریب ۳۰ درصد) مدیر و مابقی دارای سمت‌های معاون، رئیس و مشاور بوده‌اند. از طرف دیگر ۱۷ نفر (بالاتر از ۳۰ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی، حدود ۲۷ نفر (بیش از ۵۰ درصد) کارشناسی ارشد، و بقیه دارای تحصیلات دکترا و بالاتر از آن بوده‌اند. به عنوان آخرین شاخص توصیفی بالاتر از ۵۰ درصد پاسخگویان دارای سابقه کاری بیش از چهار سال هستند.

در پایان نتایج حاصل از اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌ها در قالب جداول زیر آمده است.

### ۶-۲. بررسی مشکلات مبادلات فناوری

ردیف	مشکل	تعداد افرادی که گزینه‌های مهم و خیلی مهم را انتخاب کرده‌اند	میانگین امتیاز گزینه	آماره آزمون	مقدار بحرانی آزمون	نتیجه آزمون
۱	نظام‌مند نبودن مبادلات فناوری	۴۷	۴/۳۲۰	۷/۴۹۹	۱/۹۶	تایید
۲	عدم توجه به فناوری به عنوان کالای قابل تجارت	۳۹	۴/۰۳۸	۵/۴۸۶	۱/۹۶	تایید
۳	نبود بانک‌های اطلاعاتی دارندگان فناوری و نیازمندی‌های فناوری کشور	۴۰	۴/۰۱۸۹	۴/۹۵۶	۱/۹۶	تایید
۴	عدم شفافیت در نحوه تقاضا و عرضه فناوری	۳۴	۴/۴۱۵	۳/۴۰۰	۱/۹۶	تایید
۵	فقدان زیرساخت‌های حقوقی و قانونی جهت فروش یا مبادله فناوری	۴۵	۴/۴۱۵	۹/۹۱۸	۱/۹۶	تایید

رد	۱/۹۶	۰/۲۶۶	۳/۴۳۴	۲۱	رانت‌خواری عده‌ای از انتقال یا خرید فناوری از خارج کشور	۶
تایید	۱/۹۶	۴/۴۶۴	۳/۹۴۳	۳۹	تقاضا محور نبودن منابع فناوری(دانشگاه‌ها، مراکز تحقیق و توسعه و متخصصین)	۷
تایید	۱/۹۶	۲/۹۰۸	۳/۷۱۷	۳۵	اطلاع‌رسانی ضعیف در رابطه با عرضه و تقاضای فناوری و نبود سازوکاری برای آن	۸
تایید	۱/۹۶	۳/۷۲۲	۳/۸۰۳	۳۴	عدم امکان ارزیابی و بازاریابی مناسب فناوری برای شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)	۹
تایید	۱/۹۶	۴/۲۷۷	۳/۹۰۵	۳۷	نبود بسترهای واسط و مذاکره کننده برای عقد قرارداد فناوری(نبود زبان مشترک بین طرفین قرارداد)	۱۰
رد	۱/۹۶	۰/۳۴۹	۳/۴۵۲	۲۷	دولتی بودن بسیاری از تقاضاهای فناوری	۱۱
رد	۱/۹۶	۰/۶۸۱	۳/۳۰۱	۲۴	موازی‌کاری و چندباره‌کاری در رابطه با انتقال فناوری	۱۲
رد	۱/۹۶	۰/۱۰۲	۳/۴۱۵	۲۸	صورت نگرفتن مبادله واقعی فناوری در کشور	۱۳

جدول ۳: نظر کارشناسان در مورد مشکلات مبادلات فناوری

۳-۶. بررسی پیش نیازهای راه اندازی فن بازار

ردیف	مشکل	تعداد افرادی که گزینه‌های مهم و خیلی مهم را انتخاب کرده‌اند	میانگین امتیاز گزینه	آماره آزمون	مقدار بحرانی آزمون	نتیجه
۱	تدوین قانون مالکیت معنوی و نهادینه شدن آن در کشور	۴۷	۴/۴۹۰	۱۱/۳۹۵	۱/۹۶	تایید
۲	تربیت افراد ماهر و متخصص در زمینه‌های مختلف فن‌بازار (مانند ارزیابی فناوری، بازاریابی، مذاکره، تامین مالی و...)	۴۹	۴/۳۵۸	۱۰/۲۳۱	۱/۹۶	تایید
۳	همکاری بین بخش‌ها و سازمان‌ها در کشور	۴۳	۴/۱۳۲	۷/۰۰۸	۱/۹۶	تایید
۴	ایجاد فرهنگ مبادله و معامله در فناوری	۴۲	۳/۹۸۱	۶/۶۶۰	۱/۹۶	تایید

جدول ۴: بررسی پیش نیازهای راه اندازی فن بازار

۴-۶. نحوه مالکیت فن بازار در ایران

رتبه	امتیاز	گزینه
۴	۱/۳۴۶	دولتی (در همه حیطه‌ها و بخش‌ها)
۳	۲/۳۰۷	خصوصی (در همه حیطه‌ها و بخش‌ها)
۱	۳/۷۴۵	دولتی (در بخش نظارت) و خصوصی (در حیطه اجراء و ارائه خدمات)
۲	۳/۱۵۶	دولتی (در سال‌های اول راه‌اندازی) و خصوصی (در سال‌های بعدی)

جدول ۵: رتبه‌بندی شیوه‌های مالکیت فن بازار در ایران

با توجه به جدول ۵ و آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مناسب است فن بازار در بخش نظارت دولتی و در حیطه اجراء و ارائه خدمات خصوصی باشد. در اولویت بعد بهتر است به صورت دولتی (در سالهای اول راه اندازی) و خصوصی (در سالهای بعدی) اداره شود.

۵-۶. تمرکز فن بازار بر روی حیطه های مختلف فناوری

رتبه	امتیاز کل	اولویت
۱	۶/۴۸۸	تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات <sup>۱۵</sup> (ICT)
۴	۵/۲۰۰	بیو تکنولوژی
۷	۴/۴۴۴	نانو تکنولوژی
۲	۵/۸۲۲	نفت و گاز و پتروشیمی
۵	۵/۰۴۵	شیمیایی و دارویی
۳	۵/۲۲۷	کشاورزی
۶	۴/۵۳۴	مواد

جدول ۶: رتبه بندی تمرکز فن بازار بر روی حیطه های مختلف فناوری

با توجه به جدول ۶ در صورتی که فن بازار بخواهد به صورت تخصصی فعالیت نماید، بهتر است (حداقل در سه سال اول کار خود) در درجه اول بر روی فناوری های

اطلاعات و ارتباطات تمرکز کرده و در درجه بعدی بر روی فناوری‌هایی چون نفت و گاز و پتروشیمی، بیو تکنولوژی، کشاورزی، شیمیایی و دارویی متمرکز شود.

۶-۶. ارتباط فن بازار با مراکز و دستگاه‌های مختلف

ردیف	مشکل	تعداد افرادی که گزینه‌های مهم و خیلی مهم را انتخاب کرده‌اند	میانگین امتیاز گزینه	آماره آزمون	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
۱	وزارت صنایع و معادن	۵۱	۴/۶۱۵	۱۶/۵۴۷	۱/۹۶	تایید
۲	وزارت بازرگانی	۴۷	۴/۴۴۲	۱۱/۲۳۵	۱/۹۶	تایید
۳	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۵۰	۴/۵۳۸	۱۴/۲۵۲	۱/۹۶	تایید
۴	وزارت دفاع	۳۳	۳/۹۸۰	۴/۴۶۰	۱/۹۶	تایید
۵	وزارت امور خارجه	۳۲	۳/۶۷۳	۲/۰۸۶	۱/۹۶	تایید
۶	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۳۸	۴/۰۰۰	۴/۴۶۰	۱/۹۶	تایید
۷	وزارت نفت	۴۳	۴/۲۱۱	۷/۹۷۰	۱/۹۶	تایید
۸	وزارت راه و ترابری	۱۲	۲/۹۸۰	-۲/۹۷۰	۱/۹۶	رد
۹	وزارت امور اقتصاد و دارایی	۳۱	۳/۶۸۰	۲/۷۷۹	۱/۹۶	تایید
۱۰	وزارت جهاد کشاورزی	۲۳	۳/۵۸۳	۱/۵۰۱	۱/۹۶	رد
۱۱	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۲	۲/۸۶۰	-۳/۵۷۱	۱/۹۶	رد
۱۲	نهاد ریاست جمهوری	۳۶	۴/۱۹۵	۶/۴۷۷	۱/۹۶	تایید
۱۳	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سابق)	۴۱	۴/۳۸۰	۸/۸۸۹	۱/۹۶	تایید
۱۴	قوه قضائیه	۳۶	۴/۰۲۰	۵/۷۰۱	۱/۹۶	تایید
۱۵	مجلس شورای اسلامی	۳۸	۳/۹۶۰	۴/۰۹۰	۱/۹۶	تایید
۱۶	سازمان بورس و اوراق بهادار	۲۴	۳/۴۳۷	۰/۲۲۷	۱/۹۶	تایید

جدول ۷: نظر کارشناسان در مورد لزوم ارتباط فن بازار با مراکز و دستگاه‌های مختلف

## ۷. مدل پیشنهادی فن بازار (مرکز مبادلات و معاملات تکنولوژی) در سطح ملی در ایران

### ۷-۱. ماموریت و اهداف

الف) ماموریت: مرجع و مرکز مبادلات و انتقال فناوری در سطح کشور

ب) اهداف:

- تهیه بانک‌های اطلاعاتی از صاحبان و منابع فناوری: نیازمندی‌ها و متقاضیان فناوری و همچنین سرمایه‌گذاران و ارائه آن‌ها به افراد متقاضی و بانک‌های اطلاعاتی مشابه مانند خدمات، نخبگان و شرکت‌های ارائه‌دهنده و خدمات پشتیبانی مانند سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر<sup>۱۶</sup> (VC)، صندوق‌های حمایت از ایده‌ها و فناوری‌ها و....
- برقراری ارتباط مبتنی بر کار کارشناسی بین عرضه‌کننده، متقاضی فناوری و پیگیری عقد قرارداد مبادله فناوری بین دو طرف.
- ارائه خدمات پشتیبانی لازم در تحقق مبادله و معامله فناوری مانند ارزیابی، قیمت‌گذاری، حمایت قانونی و حقوقی، مشاوره تامین مالی و پیش‌بینی فناوری.
- کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط جهت ارتقاء و توسعه و همچنین فروش فناوری‌هایشان.
- تسهیل در امر صادرات یا واردات فناوری یا سرعت عمل و ارزیابی دقیق.
- فرهنگ‌سازی در جهت نظام‌مند کردن مبادلات فناوری و تلقی فناوری بعنوان کالای قابل تجارت.
- حفاظت از فناوری‌های ارائه شده و سعی در مشاوره ثبت پتنت مواردی که ثبت نشده‌اند.

## ۲-۷. بخش‌های مختلف فن بازار

الف) بخش اطلاع‌رسانی و بازاریابی: با توجه به تایید مشکلاتی چون نبود بانک اطلاعاتی دارندگان و متقاضیان فناوری در کشور و عدم اطلاع‌رسانی قوی در رابطه با آن، همچنین تایید وجود نمایشگاه‌های دائمی و موقت بازاریابی و اطلاع‌رسانی و بانک‌های اطلاعاتی در فن‌بازار به نظر می‌رسد بایستی بخشی به نام بخش اطلاع‌رسانی جهت وظایف زیر در فن‌بازار تشکیل گردد:

- جمع‌آوری اطلاعات دارندگان و صاحبان فناوری، سرمایه‌گذاران و متقاضیان فناوری.
- ارزیابی اولیه آن‌ها.
- اطلاع‌رسانی اطلاعات از طرق مختلف مانند سایت اینترنتی، مجله‌های ادواری، CD نمایشگاه‌ها، سمینارها و....

در این بخش فعالیت‌های مجازی و بخش اطلاعات فن‌بازار فعال خواهد بود.

ب) بخش مشاوره حقوقی: با توجه به اهمیت بیش از حد بسترهای حقوقی مناسب برای مبادلات و قراردادهای فناوری، لازمست مشاوره حقوقی در زمینه ثبت پتنت، عرضه یا تقاضا و عقد قرارداد در هر سطحی از طرف فن‌بازار صورت گیرد. لازم بذکر است که این خدمات می‌تواند به بخش خصوصی واگذار کرد ولی نظارت جدی بخش مدیریت فن‌بازار برای جلب اعتماد مراجعان لازم است.

ج) بخش ارزیابی فناوری: لازمست فن‌بازار با استفاده از انجمن‌های تخصصی و افراد خبره در هر حیطه فناوری و همچنین با تایید مراکز استاندارد و صدور مجوز در کشور و جهان، اقدام به ارزیابی فناوری‌های ارائه شده به فن‌بازار و در پی آن قیمت‌گذاری آن‌ها بپردازد.

د) بخش مشاوره تامین مالی: فن‌بازار با ارتباط نزدیک وزارتخانه‌ها، صندوق‌های حمایت از فناوری‌ها و سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر باید به افراد نیازمند سرمایه مشاوره تامین مالی بدهد و آن‌ها را در این راه یاری نماید.

ه) بخش مطالعه و آینده‌نگاری و آموزش فناوری: در این بخش فن‌بازار به آموزش افراد جهت واسطه‌گری فناوری، مشاوره روش‌های انتقال فناوری، پیش‌بینی و آینده‌نگاری فناوری‌های موجود و نوظهور و ارائه راهکارهایی برای حل مشکلات مبادلات فناوری در کشور می‌پردازد.

#### ۳-۷. مالکیت فن بازار

مالکیت فن‌بازار، باید در دست بخش دولتی و ترجیحاً یکی از نهادهای فرابخشی مانند نهاد ریاست‌جمهوری باشد و این مرکز دارای هیات امنایی از همه وزارتخانه‌های مهم و مرتبط مانند وزارتخانه‌های صنایع و معادن، بازرگانی، پست، تلفن و تلگراف، علوم، تحقیقات و فناوری، دفاع، امور خارجه، نفت، اقتصاد و دارایی و همچنین قوه قضائیه و مجلس باشد.

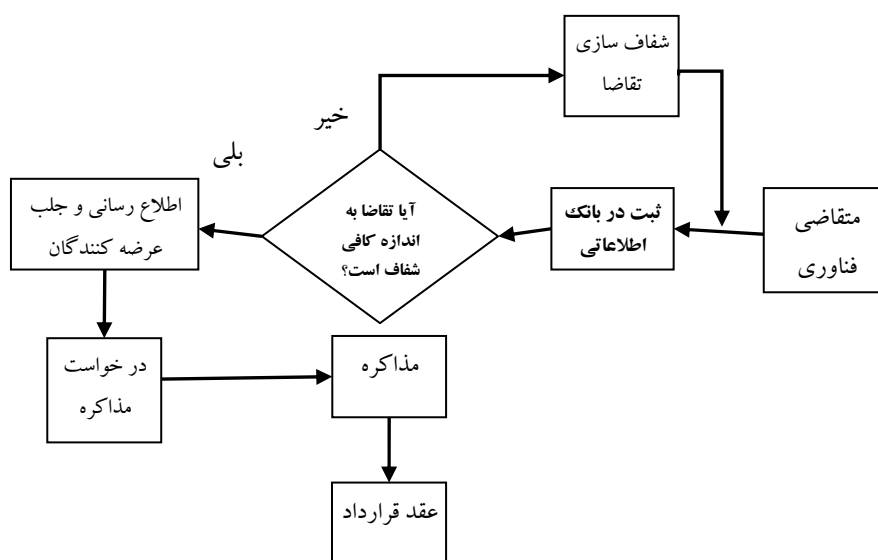
#### ۴-۷. فرآیند داخلی فن‌بازار

براساس تجربه افراد مصاحبه‌شونده و همچنین مطالعات موردی از دیگر فن‌بازارها بطورکلی دو دسته رجوع‌کننده برای فن‌بازار می‌توان در نظر گرفت:  
الف) کسانی که دارای سرمایه هستند و می‌خواهند فناوری را بخرند یا در آن شریک شوند.  
ب) کسانی که دارای ایده و فناوری هستند و به دنبال خریدار یا شریک یا سرمایه‌گذاری می‌گردند.



در رابطه با گروه اول، فن‌بازار در صورت شفاف و عملیاتی بودن تقاضا، اطلاع‌رسانی و زمینه‌چینی مذاکره جهت عقد قرارداد می‌پردازد. در غیر این صورت، فن‌بازار تقاضا را برای عملیاتی‌تر شدن به متقاضی ارجاع می‌دهد. (شکل ۳)

گروه دوم خود به دو دسته تقسیم می‌شود: کسانی که دارای فناوری ثبت شده می‌باشند و کسانی که برای اولین بار فناوری را عرضه می‌کنند. در مورد اول، فن‌بازار بعد از ارزیابی اولیه و اطمینان از شفافیت طرح، از طریق کانال‌های اطلاع‌رسانی به بازارآیابی و جذب مشتری می‌پردازد و برای گروه دوم مشاوره ثبت فناوری ارائه می‌دهد. (شکل ۴)



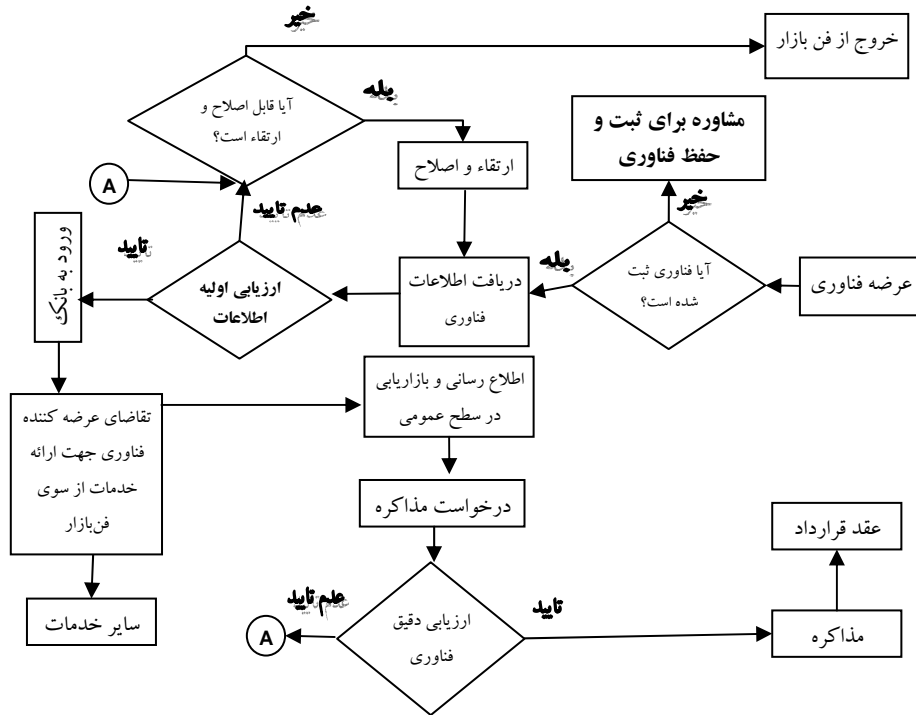
شکل ۳: ارائه خدمات فن‌بازار به متقاضی فناوری

در کنار این دو دسته، فن‌بازار با مطالعه روی وضعیت موجود فناوری‌ها و ارزیابی آن‌ها سعی می‌کند فناوری‌هایی که در آینده سود آور خواهند شد را به جامعه نشان داده و جهت‌دهی کند. در تمام این فرآیند از مشاوران ارزیاب فناوری، مشاوران حقوق

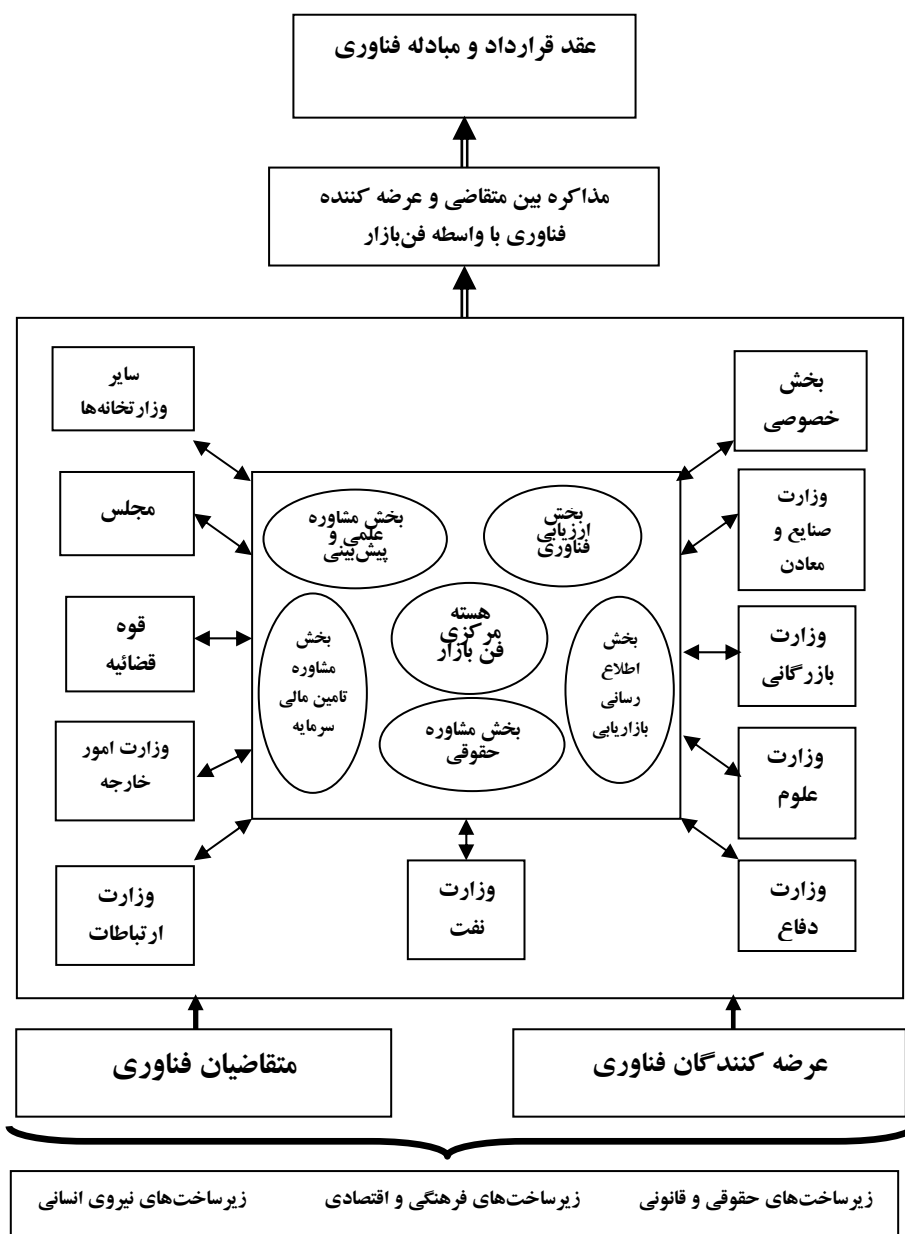
فناوری و عقد قرار داد مبادله فناوری، مشاوران تامین مالی و آموزش مدیریت فناوری استفاده می‌کند و در شکل ۴ فرآیند فعالیت فن‌بازار برای هر دسته را می‌توان مشاهده کرد.

#### ۵-۶. ارتباط فن‌بازار با دستگاه‌ها و نهادها

همانطور که در پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت، لازمست فن‌بازار در سطح ملی با ارگان‌ها و دستگاه‌های دولتی و خصوصی مهم، مرتبط و معتبر دارای مشارکت و ارتباط نزدیک و تنگاتنگی باشد تا بتواند در رسالت اصلی خویش (تجاری سازی فناوری و برقراری مبادلات و معاملات فناوری) موفق شود. در شکل ۵ ارتباط فن‌بازار با دستگاه‌های مرتبط به نمایش گذارده شده است. مشاهده می‌شود که با تامین زیرساخت‌های حقوقی، اقتصادی و نیروی انسانی ماهر در زمینه‌های مختلف فن‌بازار بستر اولیه جهت فعالیت فن‌بازار فراهم می‌شود. در این شرایط عرضه‌کننده و متقاضی فناوری به فن‌بازار مراجعه می‌نمایند. ستاد فن‌بازار از طریق ایجاد شبکه و برقراری ارتباط بین هر دسته از مراجعان و سازمان‌ها و شرکت‌ها زمینه را جهت مذاکره آماده می‌سازد. فن‌بازار این مهم را به وسیله بخش‌های مختلفی که مدیریت و هماهنگی آن‌ها را بر عهده دارد، مانند نمایشگاه‌های دائمی و موقتی، اطلاع رسانی و بازاریابی فیزیکی و مجازی و خدمات مشاوره حقوقی، مالی، ارزیابی و پیش‌بینی فناوری به انجام می‌رساند. فن‌بازار حلقه واسطه و نقطه اتصال مراجعان است و هدف نهایی آن کمک به مبادله و دادوستد فناوری بین عرضه‌کنندگان و متقاضیان فناوری می‌باشد.



شکل ۴: ارائه خدمات فن بازار به عرضه کننده فناوری



شکل ۵: چارچوب مفهومی فن بازار در سطح ملی در ایران

## نتیجه گیری

فناوری به عنوان عامل اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی مطرح است و توجه به مدیریت آن از اصول کلیدی توسعه آن می باشد. امر انتقال و مبادله تکنولوژی امروزه در جهان، با توجه به ماهیت قابل تجارت بودن آن، از طریق مکانیسم های منسجم و توانمندی مانند فن بازار، عملیاتی و پیگیری می شود. در ایران مرکز یا مرجع منسجم و نظام مندی برای نظام دادن به مبادلات و انتقال تکنولوژی و ارائه خدمات پشتیبانی مانند اطلاع رسانی، ارزیابی، قیمت گذاری و واسطه گری فناوری- که از ابزارها و شرایط مهم و لازم خرید و فروش تکنولوژی محسوب می شوند- وجود ندارد. در مقاله حاضر پس از مرور اجمالی فن بازار در منابع علمی و تجارب جهانی، به مهمترین مشکلات موجود در حیطه انتقال و مبادلات تکنولوژی اشاره شد. همچنین معلوم شد موفقیت فن بازار منوط به تدوین و نهادینه شدن قانون مالکیت معنوی، تربیت افراد ماهر و متخصص در حیطه های مربوط به کار فن بازار (ارزیابی، بازاریابی، تامین مالی و غیره برای تکنولوژی)، همکاری بین سازمان های مختلف و ایجاد فرهنگ معامله در زمینه فناوری می باشد. پیشنهاد آخر این است که مسئولین مربوطه هرچه سریع تر و جدی تر به فکر راه اندازی و قوام چینی مراکزی در کشور افتاده و سعی در حل مشکلات و ضعف های مربوط به مبادلات و انتقال تکنولوژی نمایند.

## یادداشت ها

- 1-National Science & Technology Council
- 1- Multi National Companies
- 3- Licensing
- 4- Franchise
- 5- Joint Venture
- 6- Turn Key
- 7- Foreign Direct Investment
- 8- Joint Research
- 9- Technology Transfer Infrastructure
- 10- Innovation Relay Centers

- 11- Technology Market Place
- 12- Technology Exchange Center

۱۳- برای مطالعه بیشتر ر.ک به سایت‌های اینترنتی:

www.irc.Cordis/lu ؛www.wtinet.org ؛www.hkpc.org؛ www.technomart.org.tw

14- critical value

15- Information and Communication Technologies

16- Venture Capital

### کتابنامه

- آذر، عادل و طباطبائیان، سید حبیب‌الله (۱۳۷۸)، انتقال تکنولوژی نیازمند نگرشی جامع، مجله مدرس، شماره ۶۷ و ۶۸.
- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۷۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (تحلیل آماری)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، جلد دوم.
- توکلی، علیرضا (۱۳۷۹)، روش‌های مناسب انتقال تکنولوژی به کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مهندسی صنایع.
- خلیل، طارق (۱۳۸۱)، مدیریت تکنولوژی؛ رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت، ترجمه سید کامران باقری، تهران: پیام متن، چاپ اول.
- دلاور، علی (۱۳۸۱)، روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، چاپ یازدهم.
- سالاری، امین و سهرابی، روح الله و حسینی، سید جمال‌الدین (۱۳۸۲)، فن‌بازار، بستر مبادلات تکنولوژی، دفتر همکاری‌های فناوری ریاست جمهوری، تهران: انتشارات آتنا.
- سلامی، سیدرضا (۱۳۷۷)، سیاست‌های انتقال بین‌المللی تکنولوژی و توسعه صنعتی کشورهای در حال توسعه، سازمان پژوهش‌های علمی صنعتی ایران.
- سلطانی، بهزاد (۱۳۸۱)، مطالعه اولیه ساختارهای مشابه فن‌بازار، تهران: دفتر همکاری‌های فناوری ریاست جمهوری.
- سهرابی، روح الله (۱۳۸۲)، طراحی مدل پیشنهادی فن‌بازار (مرکز مبادلات فناوری) در سطح ملی در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- عباسپور، مجید و همکاران (۱۳۷۳)، تحقیق «فرآیند انتقال تکنولوژی در بخش صنایع سبک ایران»، تهران: معاونت امور اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، چاپ اول.

فلاح، عباس و ملکی فر، عقیل (۱۳۷۸)، مبانی تکنولوژی انتقال تکنولوژی؛ از منظر سیاستگذاری برای توسعه تکنولوژی، تهران: معاونت تکنولوژی سازمان صنایع هوایی نیروهای مسلح، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح.

حسینی، سید جمال‌الدین (۱۳۸۲)، گزارش بررسی وضعیت فن‌بازار در ایران و جهان، پارک فناوری پردیس.

ملکی فر، عقیل و همکاران (۱۳۸۲)، فن‌بازار؛ رویکردی نو به تجارت جهانی و بازسازی برای دستاوردهای تحقیقاتی، موسسه فرهنگی انتشارات آیه، چاپ اول.

ملکی فر، عقیل و بوشهری، علیرضا (۱۳۸۱)، مدیریت تکنولوژی، انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر، چاپ اول.

The process of Technology Acquisition(2002), 1000ventures.com.

Barbiroli, Giancarlo(1997), *The Dynamics of Technology*, Kluwer Academic publisher.

Deog-Seong, oh, Byung, Jookang(1999), "Networking the technology sources and Technology Transfer Infrastructure: with reference to Taejon Metropolitan city", osstt04.doc, 32nd Hawaii international conference on system science.

Duck, Lee, Young, Sang&Cheol Jung&Byung Su Kang(2000), *The characteristics of Technology Transfer transactions and Technomart*, changnam national university.

Harrison, Normal, Samson, Danny(2002), *Technology Management*, MCGraw – Hill.

Kouidri, David(2002), *An Ongoing Analysis of Technology transfer and the Inefficiency of intractions*, consulate General of Switzerland Chicago, swiss Business hub.

Kumar, Vinay(2003), *Optimizing Technology Transfer*, Department of scientific & industrial Research, India.

Philips, Fred Y.(2001), *Market-riented-Technology Management*, Spounger.

Philippe, Jean, Escher(2001), *Process of External Technology Exploitation as part technology marketing ; a conceptual Framework*, PICMET.

RAND presentation(2002), Overview of Technology Transfer.

Seiner, Michael(2000), "Activated Technology transfer ; theoretical foundations, models & instruments", *international conference on Technology transfer for Economic Development*.

www.technology 4sme.com.

www.Cordis/lu.

www.wtanet.org.

www.hkpc.org.

www.technomart.org.tw.

www.IRC.com.

[www.irc.cordis.lu](http://www.irc.cordis.lu).  
[www.innovation-showcase.net](http://www.innovation-showcase.net).  
[www.hkpc.org](http://www.hkpc.org).  
[www.wtinet.org](http://www.wtinet.org).  
[www.ntem.com.cn](http://www.ntem.com.cn).  
[www.technomart.org.tw](http://www.technomart.org.tw).  
[www.apctt.com](http://www.apctt.com).



درخواست اشتراک  
دوفصلنامه علمی-تخصصی اندیشه مدیریت

<b>الف) اطلاعات فردی :</b>	
نام خانوادگی:	نام:
رتبه علمی (اختیاری):	آخرین مدرک تحصیلی (اختیاری):
<b>ب) اطلاعات مربوط به مؤسسات و کتابخانه‌ها:</b>	
نام مؤسسه / کتابخانه:	وابسته به:
<b>ج) نشانی (برای ارسال مجله):</b>	
آدرس:	
کد پستی:	تلفن:
تلفن همراه:	نمابر:
پست الکترونیک:	شماره اشتراک (در صورت داشتن اشتراک سابق):
اشتراک از شماره:	تا شماره:

بهای اشتراک سالانه (دو شماره):

مؤسسات: ۸۰/۰۰۰ ریال

افراد: ۶۰/۰۰۰ ریال

• اساتید و دانشجویان از تخفیف ۳۰٪ برخوردارند.

علاقه‌مندان می‌توانند بهای اشتراک سالانه را به حساب ۰۲۴۳۱۲۲۸۵۶ نزد بانک تجارت، شعبه علامه طباطبایی (کد ۰۲۴۳۰) واریز و اصل فیش را به همراه برگ درخواست اشتراک به نشانی زیر ارسال کنند. (لطفاً روی فیش، عنوان **اندیشه مدیریت** ذکر شود.)

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، مرکز تحقیقات،

اداره نشریات، مجله اندیشه مدیریت، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

تلفن: ۵-۸۸۰۹۴۰۰۱، داخلی ۲۵۷، دورنگار: ۸۸۵۷۵۰۲۵

e-mail: rcn@isu.ac.ir

http://rcu.isu.ac.ir



**National Technomart in Iran;  
Conceptual Framework and Operational Implications**

*H.Khodadad Hosseini(PhD)*

*Roohollah Sohrabi*

There is no doubt that nowadays technology is accounted as one of the most significant factors of economic and industrial development in the world. Countries use different ways and methods to facilitate technology transfer and transaction at local, national, international and global levels. Creating technomart(or techno-market) as center of technology transaction is one of the advanced mechanisms for the above aim. In Iran technology transfer and transaction do not have a stable and coherent system. This weakness has made many problems for technology suppliers(such as elites, universities, R&D centers and...) and technology demanders(such as government, industry, especially SMEs, investors,...). In this article, through studying benchmarks in the world and interviews with technomarts and expert and survey of related issues(such as technology law, technology evaluation and marketing, venture capital etc.) conceptual framework and operational implications for National Technomart in Iran have been presented. This paper explains the mission and objectives, departments and parts, ownership, internal process, infrastructures and communications in the national technomart of Iran. It's clear that using other countries, experiences and considering prerequisites and infrastructures would be helpful in planning and executing such a process.

**Keywords:** technomart(techno-market), technology, technology transaction and transfer, technology supplier, technology demander, technology evaluation and marketing

## **Research Strategic Planning in Universities and Higher Education Institutions;**

### **Case Study: Imam Sadiq University(A.S)**

*Bahman Hajipour(phD)*

*Morteza Soltani*

Nowadays universities, as nonprofit organizations, like profit organizations, have an abstruse and turbulent environment, an environment whose resources, effects and expectations are constantly changing. Authentic guidance of university through such unrest and turbulence to achieve its vision needs correct identification and perception of environment and its mutations, realistic assessment of internal competencies and weaknesses of organization and making smart strategic decisions. This status has predisposed using strategic planning models in universities. In order to speed up the move of the Imam Sadiq University toward its vision, this research has tried to design and formulate grand strategies for Imam Sadiq University's research domain as one of the most important activities of this university- using a proper strategic planning model.

**Keywords:** strategy, research, research strategy, research strategic planning, universities and higher education institutions, Imam Sadiq University

## **Strategic Planning Model in Mission-Based Universities**

### **Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University(A.S)**

*Mesbaholhoda Bagheri(PhD)*

*Javad Delpasand*

Strategic planning process and its product, as a framed plan, will lead to a context suitable for growth in which relationships and rules and also activities will get organized. Any system whose internal variables are more dynamic and are out of absolute control cycle, needs this plan more by including different scenarios. Educational system is made up of variables of less formative components; teachers, students and educational materials are the three components that comprise the system. Putting these components and other effective internal variables together on one side and the precise and less flexible goals of these systems, on the other side, can clarify significance of the strategic planning process application. In fact, having an un-strategic view for a productive educational center will not lead to the crystalization of any critical point. However a strategic plan with all of its specifications and characteristics, is a matter of absolute necessity.

In this study, the area of planning(and its specification strategy) regarding the paradigms and the existing models is defined. Then, the organizational view concerning the academic systems, how to distinguish different kinds of education is discussed separately. Knowing how to distinguish different kinds of universities(mission - based) and the models used for strategic planning, a model suitable for the design and organizing strategies responding the educational domain of Imam Sadiq University(A.S) was suggested to match the model, general goals and strategies of university.

**Keywords:** strategic thinking, strategy, strategic planning, missionary areas, grand strategy, university

**The Effect of Human Resource Practices on Organizational  
Citizenship Behavior:  
The Moderate Role of Organizational Commitment**

*Abbas Ali Hajj Karimi(PhD)*

*Gholam Ali Tabarsa(PhD)*

*Farajollah Rahimi*

This paper studies the effect of human resource practices on organizational citizenship behavior by taking into consideration the moderate role of organizational commitment in Melat Bank. For this reason a questionnaire was distributed among 154 respondents.

Structural equation modeling is used for the purpose of analyzing the obtained data. Findings show that there is a positive relationship between human resource practices and organizational citizenship behavior. Also, in accordance with path analysis model, human resource practices can affect citizenship behavior through organizational commitment.

**Keywords:** human resource practice(HRP), organizational commitment(OC), organizational citizenship behavior(OCB), structural equation modeling(SEM)

**Supply Chain Performance Measurement in Iran,  
Case Study: SSO's Pharmacy Holding**

*Hojjat Faraji Khorshidi(PhD)*

*Seyyed Mostafa Haddadi*

In parallel with the expansion of SCM concept in different industries, supply chain evaluation and measurement was also considered too. Performance measurement is a very important base for decision-making, planning and controlling. Nowadays there is a variety of models for performance evaluation, but lack of a comprehensive system for performance measurement among some cooperative organizations has still remained. One of the newest models for supply chain performance measurement is SCOR(Supply Chain Operation Reference), a process-based model that clarifies five main processes in supply chain context (Planning, Sourcing, Making, Delivering and Returning). Each of these processes include different activities and criteria so that taking action according to them will guarantee the efficiency and effectiveness of supply chain management.

In Iran, Social Security Organization(SSO), possessing a pharmacy holding with numerous companies in the field of material & pharmacy production and a very expanded distribution system, has the main pharmacy market share. These set of companies compose a supply chain that the evaluation of its efficiency and effectiveness according to the SCOR model is the main aim of this article.

**Keywords:** supply chain, performance measurement, SCOR, SSO's pharmacy holding

## **Depiction of the Future's Managers: Toward Quranic Model**

*GholamReza Goudarzi(PhD)*

*Mohamad Mahdi Zolfagharzadeh*

Futurology or future study with its western approach is a new idea which has recently been introduced in our country. Nowadays, in the hubbub of "positivistic" societies there may remain few opportunities to represent Quranic and divine futurologies. But certainly the Quran and Narratives of Household of the Holy Prophet(A.S) have a profound insight to future, its scenes and managers of those scenes. In a sense, the Quran is a book of the future and future building and the best source for insightful depiction of the future. In this path, it is necessary to be concerned about Quranic and Shiah futurologies's essentials and ideas and systematic development in our futurology literature.

In this article, while glancing at futurology literature and futurology in the light of religion, there is an emphasis on "insightful depiction of the future" as one of the best ways of the divine futurology. Then it is tried to present the "attractive" and yet "Quranic" image from the future. But the focus of the article is to investigate the characteristics of the future managers in that image. In this path, by focusing on one of the Koranic verses, the "pious" have been introduced as the future managers of the human society and a lot of attempts have been made to investigate the meaning of "the pious" in order to express the characteristics, values, logic, of the future managers of the human society. The investigator hopes to have some part, even very small, in promoting the divine futurology of the Right Front by conducting the current study.

**Keywords:** futurology, insightful depiction of the future, divine foresight, the Paradise of Appearance, the future managers, the pious managers, good deed, the pious



### **Depiction of the Characteristics of Promised Future: Toward Quranic Model**

*Vali Allah Nagiphourfar(PhD)*

*Ali Reza Afzali*

Depiction of the future is a significant problem dealt with in futurology. It may be accomplished by two approaches: first to induce people to accept a future we have drawn (inductive approach), and second to follow the future drawn by a divine religious system of thought as an everlasting system, and draw one's perspective consistent with it (insightful approach). The first approach has been illegitimate and is thought to be a vain attempt. Therefore, to draw a religious, yet reasonable depiction of the future, one must follow the insightful descriptions of religion about the future (insightful approach).

All religions have a rich tradition about the picture of the future, and its characteristics. In this study we aimed at providing a distinct description of the promised future by Islam, rested on the Quran's and Hadith's subject-matters in this field.

The depiction of the promised future in Islam is hopeful and vibrant. It promises the prevalence of virtue over vice and domination of justice.

**Keywords:** futurology, depiction, promised future, desirable status, post-zohoor society



# Contents

<b>Depiction of the Characteristics of Promised Future: Toward Quranic Model .....</b>	<b>5</b>
<i>Vali Allah Nagiphourfar( PhD)/ Ali Reza Afzali</i>	
<b>Depiction of the Future's Managers: Toward Quranic Model .....</b>	<b>41</b>
<i>GholamReza Goudarzi(PhD)/ Mohamad Mahdi Zolfagharzadeh</i>	
<b>Supply Chain Performance Measurement in Iran, Case Study: SSO's Pharmacy Holding.....</b>	<b>75</b>
<i>Hojjat Faraji Khorshidi(PhD)/ Seyyed Mostafa Haddadi</i>	
<b>The Effect of Human Resource Practices on Organizational Citizenship Behavior: The Moderate Role of Organizational Commitment.....</b>	<b>103</b>
<i>AbbasAil Hajj Karimi(PhD) / GholamAli Tabarsa(PhD) / Farajollah Rahimi</i>	
<b>Strategic Planning Model in Mission- Based University, Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University(A.S) .....</b>	<b>125</b>
<i>Mesbaholhoda Bagheri(PhD)/ Javad Delpasand</i>	
<b>Research Strategic Planning in Universities and Higher Education Institutions; Case Study: Imam Sadiq University(A.S).....</b>	<b>183</b>
<i>Bahman Hajipour(PhD)/ Morteza Soltani</i>	
<b>National Technomart in Iran; Conceptual Framework and Operational Implications.....</b>	<b>225</b>
<i>H.Khodadad Hosseini(PhD)/ Roohollah Sohrabi</i>	
<b>Abstracts(in English) .....</b>	<b>259</b>

In the name of Allah the compassionate the merciful

## ***Management Thought 3***

*Bi-Quarterly Journal of Management*

Vol. 2, No. 1,  
Spring & Summer 2008

**Publisher:** Imam Sadeq University

**Director:** Mesbaholhoda Bagheri(PhD)

**Editor-in- Chief:** Gholamreza Goudarzi(PhD)

**Editorial Board Manager:** Mostafa Momeni

**The Editorial Board:**

Ali Reza'ean(Professor)

Mahdi Alvani(Professor)

Hassan Mirzaee Ahranjani(Associate Professor)

Adel Azar(Associate Professor)

Sayyed Reza Sayyed Javadein(Associate professor)

Mohammad Reza Taheri(Associate Professor)

Mohammad Esmael Fadaee Nejad(Associate Professor)

Sayyed Ali Alavi(Assistant Professor)

GholamReza Goudarzi(Assistant Professor)

Mesbaholhoda Bagheri(Assistant Professor)

Mohammad Talebi(Assistant Professor)

Reza Raee(Assistant Professor)

Ali Divandari(Assistant Professor)

Pages 268 / 30000 RIS

Imam Sadiq University Research Center, Modiriari Bridge,  
Shahid Chamran Exp.way Tehran, Islamic Republic of Iran  
Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Tel: 88561587

Publication & Distribution: Research Center, Serial Office

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575025

e-mail: [rcn@isu.ac.ir](mailto:rcn@isu.ac.ir)

<http://rcu.isu.ac.ir>