



Designing a Model for Establishing and Implementing Doctrine in the Islamic Republic of Iran's Police Command

Mansour Rozei

Member of the faculty of Amin Comprehensive University of Law and Order Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: man.phd.acc@gmail.com

Seyed Mahdi Khadem

Faculty member of Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Background and Objective: Organizational doctrine; represents a set of principles, rules, general policies and organizational thoughts based on one or more specific and limited principles. Organizational doctrine itself can be part of an organizational philosophy or ideology or the result of one or more theories or presented within the framework of one or more theories. The purpose of this research is to design a model for establishing doctrine in Faraj. **Research Methodology:** This research is applied in terms of purpose. The method of conducting this research is qualitative analysis using theme analysis and inductive method. So that after the library studies stage, variables related to the implementation and implementation of the doctrine were taken from the literature and semi-structured interviews with experts in the field of doctrine using the purposive sampling method and then the components were identified using Deming's four-stage model. **Findings:** The research results led to the formation of a paradigmatic model for implementing doctrine in Faraj. Using thematic analysis method, the empowerment theme network was formulated, consisting of 83 overarching themes, 10 organizing themes, and one basic theme. **Results:** In order for all unit actions, namely: 1. Plans, programs, and actions; Organizational and operational orders; 7. Exercises and tests; 8. Doctrine compliance with upstream, aligned, and downstream doctrines; 9. Evaluation of the effectiveness of officials; 10. Performance in the field; to be consistent with the doctrine, attention must be paid to all indicators determined in this model.

Keywords: Doctrine, Planning and Design, Testing and Evaluation, Deployment



طراحی الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنانه در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

منصور روضه‌ای

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: man.phd.acc@gmail.com

سید مهدی خادم

عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

چکیده

رهنانه سازمانی، بیانگر مجموعه‌ای از اصول، قواعد، خط‌مشی‌های کلی و افکار سازمانی مبتنی بر یک یا چند اصل مشخص و محدود است. رهنانه سازمانی خود می‌تواند بخشی از یک فلسفه یا ایدئولوژی سازمانی و یا حاصل یک یا چند نظریه باشد و یا در چهارچوب یک یا چند نظریه یا تئوری ارائه شود. هدف از این تحقیق طراحی الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنانه در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است. روش انجام این پژوهش تحلیل کیفی با بهره‌گیری از تحلیل مضمون (تم) و به شیوه استقرائی است. به‌طوری‌که پس از مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای رهنانه از ادبیات و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با طیف خبرگان حوزه رهنانه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند صورت گرفته و سپس با استفاده از الگوی چهار مرحله‌ای دمی‌نگ مؤلفه‌ها شناسایی شدند. نتایج تحقیق به شکل‌گیری الگو پارادایمی، پیاده‌سازی رهنانه در فراجا انجامید. با استفاده از روش تحلیل مضمون، شبکه مضامین توانمندسازی مشتمل بر ۱۵۵ مضمون پایه، ۴۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر صورت‌بندی شد. برای آن‌که تمامی اقدامات یگان‌ها یعنی «طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات»؛ «آموزش‌ها»؛ «ارزیابی‌های سازمانی»؛ «ساختار و فرایندهای سازمانی»؛ «الزامات ساختاری و فرایندی»؛ «دستورات سازمانی و عملیاتی»؛ «رزمایش و آزمایش‌ها»؛ «انطباق رهنانه با رهنامه‌های بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی»؛ «ارزیابی کارایی مسئولین» و «عملکردها در فراجا» متناسب با رهنانه باشند، باید به تمامی شاخص‌های تعیین شده در این الگو توجه شود.

کلیدواژه‌ها: رهنانه، طرح و برنامه‌ریزی، آزمایش و ارزیابی، استقرار



مقدمه

انسان موجودی است میان شدن و بودن؛ میان رؤیا و واقعیت؛ میان آرزو و عمل؛ میان ذهنیت و عینیت و میان خواست و هست؛ اما وقتی به تاریخ نگریسته می‌شود همواره ناکامی در رسیدن به آرزوها و عملی نشدن وعده‌ها و شکست در تبدیل ذهنیت به عینیت مشاهده می‌شود. چه بسیار رهنامه‌هایی که هیچ‌گاه پیاده نشد و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکردند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت بیش از مرحله تدوین در اجرا نهفته است. مطالعات محققین از نرخ بالای شکست پروژه‌های پیاده‌سازی در سازمان‌ها حکایت دارند. هم‌اکنون تدوین رهنامه‌ها در فراجا تقریباً پایان یافته است؛ نتیجه تلاش معاونت طرح و برنامه‌بودجه فراجا و سایر معاونین طرح و برنامه‌بودجه یگان‌ها تاکنون، در یک جمله، تدوین رهنامه بوده که از جنس «تدوین» است. در راستای تکمیل فرایند ضروری است به یکی از حلقه‌های مکمل آن یعنی طراحی و تدوین الگوی استقرار و پیاده‌سازی اهتمام شود؛ چراکه پس از تدوین رهنامه‌ها، خلأیی بین تدوین و عملیات به وجود آمده است و آن نیازمند شناسایی الگوی واسطه بین تدوین و عملیات است؛ به عبارت دیگر این الگو شرایط استقرار و پیاده‌سازی را تعیین کرده و پس از این مرحله می‌تواند اجرا و پیاده‌سازی شود. چنانچه الگویی راهنما برای به‌کارگیری قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و برطرف کردن موانع و مشکلات در اجرا و پیاده‌سازی در دست نباشد، ممکن است دیدگاه‌های بخشی و سلیقه‌ای بر فرایند پیاده‌سازی غالب شود یا برنامه‌های اجرایی بدون توجه به راهبردها و سیاست‌های مکتوب به اجرا گذاشته می‌شوند و در نتیجه در مسیر متفاوتی جریان می‌یابند و یا این‌که در نهایت با تکیه بر تجربه‌های شخصی مدیران، بر سر الگویی بدون پشتوانه علمی کافی توافق حاصل آید که همه باعث پیاده نشدن موفق خواهد بود. پس مجموعه‌ای از عوامل (فعالیت‌ها، اقدامات و ملاحظات) منسجم، هماهنگ و در یک توالی منطقی (الگو) تحقق رهنامه‌ها را تضمین می‌کند که به‌عنوان نیاز سازمان و بالطبع، مسئله این پژوهش مطرح است. ایجاد درک و فهم مشترک نسبت به اهمیت مرحله استقرار و پیاده‌سازی، رعایت اصول و بایسته‌های ضروری در این مرحله، شناخت عوامل کلیدی، تأمین الزامات و زیرساخت‌های ضروری و آگاهی از موانع و



مشکلات پیش‌روی این مرحله، ازجمله مواردی است که در پیاده‌سازی تصویر مطلوب فراجا تبیین شده است و فرماندهان و مدیران متصدی را در هدایت و راهبری این مهم کمک خواهد کرد؛ بنابراین، مسئله پژوهش، «فقدان الگو در زمینه پیاده‌سازی رهنامه‌ها در فراجا» است؛ به‌طوری‌که بتواند تحقق رهنامه‌ها را در یک فرایند مستمر، هدایت، راهبری و تسهیل و ارزیابی کند.

در دهه‌های اخیر موضوع اجرای رهنامه به یک چالش کلیدی برای مدیران و سازمان‌ها تبدیل شده است. از طرفی عوامل متعدد و متنوعی وجود دارند که بر موفقیت و شکست اجرای رهنامه اثر می‌گذارند که دامنه آن‌ها بسیار وسیع است؛ به‌طوری‌که از افرادی که در اجرای رهنامه درگیر می‌شوند تا نظامات و سازوکارهای مورد استفاده در فرایند اجرای رهنامه را شامل می‌شود. با بررسی انجام شده مشخص می‌شود که پیاده‌سازی رهنامه‌ها در فراجا با موانعی همراه است. پیاده‌سازی رهنامه‌ها در فراجا مستلزم صرف هزینه و زمان قابل توجهی است و بر ابعاد مختلف سازمان، تأثیراتی را بر جای می‌گذارد. تأثیرات آن بر سازمان به حدی است که زمینه رشد و ترقی را فراهم کند. از این‌رو انجام مطالعات استقرار و پیاده‌سازی، بسیار حائز اهمیت بوده و یک عامل کلیدی موفقیت مطرح است. در این راستا ضروری است که قبل از هر اقدامی به مطالعه پیاده‌سازی آن پرداخته شود. در صورتی‌که سازمان از جهاتی آمادگی لازم را برای پذیرش نداشته باشد، باید راه‌کارهایی برای ایجاد آمادگی در حوزه‌های مذکور تعیین و تبیین شود.

برای پیاده‌سازی و استقرار رهنامه‌های تدوین شده در سطوح مختلف، لازم است تا با مطالعه عوامل ایجابی (مؤثر) و عوامل سلبی (موانع) دستورالعمل و رهنمودهایی تدوین شود. با شناسایی عوامل بازدارنده یا موانع اجرا، می‌توان در جهت پیاده‌سازی مؤثر رهنامه‌ها، اقدامات لازم را پیش‌بینی کرد و با غلبه بر این عوامل در جهت تحقق اهداف سازمانی حرکت کرد. همچنین مشخص کردن عوامل کلیدی می‌تواند راه‌کاری اساسی در رسیدن به موفقیت فرماندهان، مدیران، طراحان، برنامه‌ریزان، مربیان، ناظران و ... باشد. اجرای درست رهنامه‌ها ضامن موفقیت سازمان است که طی آن رهنامه‌های مربوط باید به‌درستی پیاده‌سازی، کاربردی

و ارزیابی شوند. بنابراین ارائه و دسته‌بندی جامع از تمام عوامل کلیدی در استقرار رهنامه‌ها و شناخت زیر مؤلفه‌های هر یک می‌تواند نسخه‌ای کامل برای استقرار رهنامه‌ها در سازمان استفاده شود. همچنین استقرار اثربخش و کارآمد این نظام، در گرو درک صحیح فلسفه و اصول آن توسط مدیران و کارکنان است؛ سؤال اصلی در این خصوص این است که الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا کدام است؟

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. رهنامه

شناخت رهنامه، از آنجایی شروع می‌شود که هر فلسفه و نظام شناختی، الزاماً برای پیاده شدن در متن اجتماع و بیان چگونگی حیات انسانی، نیاز به واسطه‌ای دارد. از همین رو، رهنامه موضوعیت پیدا می‌کند تا غبار ابهام را از چهره آن بزداید و بتواند به سیاست‌های مشخصی جهت اداره انسان تبدیل شود (سیدرحمانی، ۱۳۹۳: ۵۶).

تعاریف رهنامه: از نظر لغوی، رهنامه در فرهنگ لغات فارسی با واژه‌هایی مانند مسلک، عقیده، رأی، نظریه و فکر (فرهنگ عمید: ۱۱۳۴) مترادف است. پشوانه و منطق هدف‌گذاری را که «قاعده، نظریه، عقیده، اصول قطعی و مستحکم در یک مکتب و نظام فکری برای عمل است» رهنامه می‌گویند (ظریف‌منش و همکاران، ۱۳۹۵؛ فرهنگ معین، ۱۳۹۳؛ فاطمی عقدا، ۱۳۹۸؛ نصراله زاده و گرجی، ۱۳۹۶).

از منظر مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی)، رهنامه مفهومی بنیانی و راهبردی است و چیز تاکتیکی نیست (مع ط.ب.ب.س.ک.ن.م، ۱۳۸۹). به معنای اصول بنیادین، باورها و چهارچوب‌های نظری، دیدگاه، الگو، خط‌مشی، چگونگی عمل، راهنما و روش است. (ثروتی، مظلوم ۱۳۹۱)، در برخی منابع نیز از واژه «رهنامه» این تعریف ارائه شده است: رهنامه مجموعه‌ای از اصول و قواعد اساسی است که به واسطه نظر خبرگان مرتبط با اولویت‌بندی مناسب کنار هم قرار می‌گیرند (افشردی و همکاران، ۱۳۹۶).



«کالوزویتس»^۱، رهنامه را این‌گونه تعریف می‌کند: «رهنامه یک راهنما برای کسانی است که می‌خواهند از راه کتاب، درباره جنگ بدانند. رهنامه مسیر آنان را روشن و پیشرفتشان را تسهیل می‌کند؛ بیش از آنچه کمک به قضاوت و راه جلوگیری از در تله افتادن را بیاموزد. رهنامه، ابزاری است برای آموزش ذهن فرماندهان آینده، ولی نه برای همراهی کردن آن‌ها در میدان نبرد (بخشنده سلامت، ۱۳۹۸: ۸). در فرهنگ‌نامه راهبردی فراجا آمده است: «رهنامه سازمانی فلسفه مشترکی را در اختیار سازمان می‌گذارد تا زبان و هدف مشترکی را ایجاد کند و بدین ترتیب، وحدت را متجلی می‌کند. بنابراین مبنای یک خط فکری خاص درباره روش مقابله با هر تهدید و پایه‌های دستیابی به درک مشترک و فعالیت هماهنگ است». این فرهنگ‌نامه رهنامه راهبردی فراجا را این‌گونه تعریف می‌کند: «مجموعه اصول و قواعد بنیادینی که هدایتگر اقدامات ناجا و عناصر آن در پشتیبانی از اهداف ملی است» (مرکز مطالعات راهبردی فراجا، ۱۳۹۹: ۲).

رهنامه در مجموعه‌ای از اصول و قواعدی شکل می‌گیرد تا جهت دهنده سیاست‌ها و اهداف است. معمولاً رهنامه کلان هر کشوری برگرفته از آرمان‌ها و باورهای ارزشی، قوانین و مقررات مصوبه پارلمانی و رویکردهای رهبران سیاسی و دینی انتخاب می‌شود که پایه‌های سیاست‌گذاری و مبنایی برای انتخاب اهداف کلان و اداره امور کشور است (دهقان و چشک، ۱۳۹۹).

ملزومات تدوین رهنامه: اصول بنیادین و قواعد پایه رهنامه ریشه در ارزش‌ها و هنجارهای ملی دارد. به‌عنوان مثال، از دیدگاه خلیلی، تدوین رهنامه امنیت ملی، در قالب مثلی از اهداف و آرمان‌های ملی، ارزش‌ها و هنجارهای ملی و منافع و مصالح ملی امکان‌پذیر است که اهداف و آرمان‌های ملی در رأس این مثلث قرار دارند. با وجود این رهنامه امنیت ملی حاصل جمع و برآیند هر سه عنصر است که در کنار یکدیگر ترسیم‌کننده وضعیت مطلوب برای هر کشور هستند (خلیلی، ۱۳۸۶: ۴۴۱). هنگامی که تغییراتی در محیط و عوامل مؤثر در رهنامه

رخ می‌دهد، تجارب تازه‌ای حاصل می‌شود و یا این‌که نظریه‌ای جدید ابراز می‌شود، فرایند توسعه رهنامه جاری یا تدوین رهنامه جدید آغاز می‌شود. (دانش آشتیانی، ۱۳۸۸: ۵۶).

۱-۲. مفهوم پیاده‌سازی رهنامه

«لی، گوئی و اپلر»^۱ (۲۰۰۸) با مطالعه ۶۰ عنوان مقاله مرتبط با استقرار و پیاده‌سازی رهنامه به این نتیجه رسیدند که در هیچ‌کدام از این مقالات، بین «عملیاتی کردن»^۲ و «پیاده‌سازی»^۳ و «اجرا»^۴ تفاوتی قائل نشده‌اند. همچنین، «ریبیناک»^۵ (۲۰۱۳) و «تامپسون و استریکلند»^۶ (۲۰۰۳) معتقدند که بین اصطلاحات مذکور تفاوتی وجود ندارد. استقرار و پیاده‌سازی رهنامه فرایندی پیچیده، تکراری و پویاست که از مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها تشکیل شده که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شود و تحت تأثیر تعدادی عوامل درون و برون‌سازمانی قرار دارد (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵).

مطالعه و بررسی تعاریف ارائه شده برای رهنامه بیانگر این واقعیت است که اولاً این واژه‌ها در کشورهای گوناگون دارای مفهوم یکسانی نیستند و فرایند تدوین این اسناد و تقدم و سلسله‌مراتب آن‌ها متفاوت‌اند. برای مثال در آمریکا، راهبرد دفاعی (نظامی) در مرتبه بالاتری قرار دارد، ولی در روسیه رهنامه دفاعی دارای نقش و جایگاه مهم‌تری است. ثانیاً این مقوله‌ها با یکدیگر نیز دارای اشتراک و هم‌پوشانی بوده و مرزبندی و فصل مشترک روشنی ندارند. حتی در دانشگاه‌ها و محافل علمی نیز بین صاحب‌نظران و اساتید فن در این رابطه اتفاق نظر وجود ندارد. سیاست از راهبرد نشئت می‌گیرد و راهبرد و رهنامه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. این در حالی است که راهبرد و رهنامه در فرایند تدوین بر یکدیگر اثرگذار می‌باشند. فرق اساسی رهنامه با نظریه در این است که رهنامه بر مبنای معلومات ولی نظریه بر مبنای مجهولات وضع می‌شود. براساس آنچه بیان شد می‌توان این موضوع را استنباط کرد که

1. Li Guohui, & Eppler

2. Operationalize

3. Implementation

4. Execution

5. Hrebiniak

6. Thompson & Strickland



سیاست، راهبرد و رهنامه به‌مثابه نرم‌افزارهای اثربخش در اختیار سازمان‌ها، ضمن آن‌که دارای تعاریف، کارکردها و کاربردهای ویژه‌ای است، با یکدیگر تعامل نیز دارند. به‌طورکلی می‌توان بیان داشت که سیاست از نوع تدبیر است و رهنامه محتوای نظری دارد و راهبرد نیز از جنس طرح و برنامه است (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵).

برخی از پژوهشگران در قالب الگو، عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را مورد بررسی قرار داده‌اند. الگوهای عوامل مؤثر در استقرار و پیاده‌سازی رهنامه را می‌توان به دو گروه کلی الگوهای مفهومی و فرایندی تقسیم کرد.

الگوهای فرایندی: مراحل مختلفی که سازمان باید برای اجرای موفقیت‌آمیز رهنامه تدوین شده طی کند را نشان می‌دهد. الگوهای پژوهشگرانی چون «نوبل»^۱ (۱۹۹۹)، جانسن و دیفیو^۲ (۲۰۰۱)، «کاپلان و نورتون»^۳ (۲۰۰۵)، «پدرسون»^۴ (۲۰۰۸)، «موگان و همکاران»^۵ (۲۰۱۱) و «مکلنن»^۶ (۲۰۱۱) به‌عنوان الگوهای فرایندی در نظر گرفته می‌شوند.

الگوهای مفهومی: الگوهایی هستند که عوامل مؤثر در اجرای رهنامه را عنوان کرده و یا این عوامل را طبقه‌بندی می‌کنند. بعضی از الگوهای مفهومی علاوه بر طبقه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای رهنامه، روابط بین این عوامل را هم مورد بررسی قرار می‌دهند. الگوهای پژوهشگرانی چون «واترمن»^۷ (۱۹۸۰)، ریبیناک (۱۹۹۲)، «اکوموس»^۸ (۲۰۰۳)، «السن و اشملز»^۹ (۱۹۹۴) و «میلر»^{۱۰} (۱۹۹۷) در گروه الگوهای مفهومی قرار می‌گیرند (امینی آلاشتی و اعرابی، ۱۳۹۵).

راهبردها برای اجرا در سازمان باید به فرایندها تبدیل شوند (تجلی راهبردها در فرایندها) و سپس فرایندها از طریق نظام‌های عملیاتی اجرایی شوند (تحقق اهداف در قالب اجرای

1. Noble

2. Janssen & De Feo

3. Kaplan & Norton

4. Pederson

5. Morgan-Ellis et al.

6. MacLennan

7. Waterman

8. Ocumus

9. Olsen & Schmelzer

10. Miller

فرایندها). برای اجرای فرایندها می‌توان از نظام‌های مکانیزه یا دستی استفاده کرد که لزوم استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در فرایند اجرای راهبرد را نشان می‌دهند. پیاده‌سازی راهبرد در علم مدیریت، موضوعی نوپاست که به‌طور جدی کم‌تر مورد بررسی قرار گرفته است (مک لنان، ۱۳۹۳، ۲۳-۱۸). برخی از محققان نظیر «تامپسون و استریکلند»^۱ (۲۰۰۳) و «رهبینیاک»^۲ (۱۳۹۳) دو اصطلاح استقرار و پیاده‌سازی رهنامه را مترادف هم به کار می‌برند (مک لنان، ۱۳۹۳). برخی دیگر بین این دو مفهوم تفاوت قائل شده و پیاده‌سازی را مفهومی مستقل از اجرا و درواقع، زمینه و بستری برای اجرا می‌دانند (لی و دیگران، ۲۰۰۸؛ میسانکوا و کوسیساوا، ۲۰۱۴؛ پیرس و رابینسون، ۱۹۹۱؛ ویلن و هانگر، ۲۰۱۲). «پیرس و رابینسون»^۳ (۲۰۰۵) مرحله استقرار و پیاده‌سازی رهنامه را شامل سه بخش عملیاتی کردن، نهادینه کردن و کنترل و ارزیابی رهنامه می‌دانند که بخش اول، به شناخت هدف‌های قابل اندازه‌گیری با موافقت طرفین، تدوین رهنامه وظیفه‌ای مشخص و اعلام خط‌مشی‌های موجز به‌عنوان راهنمای تصمیم‌ها می‌پردازد و بخش دوم، به بسترسازی‌های اجرایی و به مسائلی مانند تناسب رهنامه با فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، رهبری مدیران عالی اجرایی و مدیران کلیدی می‌پردازد و بخش سوم نیز به کنترل‌های رهنامه، نظام‌های کنترلی و بازخورد و نظام‌های پاداش می‌پردازد (رابینسون و پیرس، ۱۳۹۲). «هانگر و ویلن»^۴ (۲۰۰۱) نیز پیاده‌سازی را به دو بخش تقسیم می‌کنند که بخش اول را سازمان‌دهی برای اقدام و بخش دوم را رهبری و مدیریت فرهنگ می‌دانند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱). «لی»^۵ و همکاران (۲۰۰۸) با ارائه سه دیدگاه فرایندی، رفتاری و ترکیبی از استقرار و پیاده‌سازی رهنامه، آن را فرایندی پویا، تکرار شونده و پیچیده می‌دانند که شامل یک سلسله فعالیت‌ها و تصمیم‌های مدیران و کارمندان (متأثر از تعدادی عوامل مرتبط داخلی و خارجی) با هدف رسیدن اهداف راهبردی به واقعیت است. میسانکوا و کوسیساوا^۶ (۲۰۱۴) پیاده‌سازی راهبرد را بخشی از

1. Thompson & Strickland

2. Hrebiniak

3. John R. Pierce & Richard B. Robinson

4. Hunger & Thomas L. Wheelen

5. Li

6. Misankova & Kocisova



مدیریت راهبردی دانسته و آن را دستیابی به راهبرد تعریف شده در یک مسیر اثربخش و عامل اصلی موفقیت سازمان در آینده می‌دانند. رحمان‌سرشت (۱۳۸۵) بر این عقیده است که رهنامه هر قدر هم به صورت سنجیده و عاقلانه تهیه و تنظیم شده و طراحان آن مشتاق به اجرای آن‌ها باشند، فقط زمانی به اجرا در خواهند آمد که قبلاً مقدمات اجرای آن به خوبی تمهید شده باشد. مبینی دهکردی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی معتقدند که اقدامات آماده‌سازی برای اجرا بسیار مهم است و در صورت عدم انجام و یا عبور سطحی و کم نتیجه از آن، مرحله اجرا با دشواری و حتی عدم موفقیت مواجه خواهد شد. به عقیده رستمی و همکاران (۱۳۹۵) پیاده‌سازی راهبرد در گذشته و در سطح موضوعات عادی و خرد، بخشی از فرایند اجرای برنامه تلقی می‌شد؛ اما امروزه، به‌ویژه در سطح کلان و ملی و در طرح‌های بزرگ، با توجه به ماهیت اقدامات مربوط، نمی‌توان آن را همان مرحله اجرا دانست؛ چراکه مفهوم «پیاده‌سازی» یا به عبارت صحیح‌تر، «طرح‌ریزی اجرا» در تحقق برنامه‌های راهبردی، اهمیتی دو چندان یافته است؛ به‌طوری‌که بدون آن، عملیات اجرا دچار مشکل خواهد شد؛ بنابراین، درباره مرحله پیاده‌سازی می‌توان گفت که اولاً پیاده‌سازی در عمل و در فرایند مدیریت راهبردی مقدم بر اجرا است و حلقه‌ای بین تدوین راهبرد و اجرا بوده و زمینه‌ساز و بستر ساز یک اجرای خوب و موفق تلقی می‌شود و دوم این‌که، با توجه به ماهیت مرحله پیاده‌سازی که از جنس برنامه‌ریزی مقدماتی و عملیاتی است و می‌توان آن را از مرحله اجرا که از جنس اقدام عملیاتی است مجزا دانست؛ این نکته در برنامه‌ها، به‌ویژه در سطوح کمی و کیفی بالاتر، مهم‌تر و نمایان‌تر خواهد بود.

۲. پیشینه پژوهش

تحقیقی توسط محمدی الستی و همکاران در سال ۱۴۰۰ با عنوان «الزامات تحقق رهنامه تربیت و آموزش سپاه پاسداران» انجام شد و یافته‌های تحقیق نشان داد الزامات تحقق اصول ۱۲ گانه رهنامه راهبردی تربیت و آموزش سپاه ۷۰ عنوان تأیید شد.

تحقیقی توسط خسروی و احمدوند در سال ۱۴۰۰ با عنوان «الگوی تعیین رهنامه در طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی» انجام شد و آزمون صحت‌گذاری الگوی استخراج شده در یک کارگروه خبرگی با حضور ۱۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران طرح‌ریزی راهبردی سازمان‌های صنعتی برگزار شد و پس از تأیید در کارگروه خبرگی، الگو برای تعیین رهنامه در چندین پروژه طرح‌ریزی یا تصمیم‌گیری راهبردی مانند پروژه طرح‌ریزی راهبردی برای ترابری هوشمند جاده‌ای مورد استفاده قرار گرفت. در همه موارد استفاده شده، رهنامه تعیین شده از دقت و کارآمدی خوبی برخوردار بود که درواقع، کاربرد مناسب الگو را نشان می‌دهد.

تحقیقی توسط قرایی آشتیانی و نادری در سال ۱۴۰۰ با عنوان «الزامات پیاده‌سازی نظام اطلاعات راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران» انجام شد و یافته‌های تحقیق نشان داد ۱۸ عامل و مؤلفه عمده و اساسی در پیاده‌سازی نظام اطلاعات راهبردی آجا مؤثر هستند که از بین الزامات احصا شده، نیروی انسانی کمی و کیفی، منابع مالی و اعتبارات مکفی، ساختار و سازمان متناسب، فناوری‌های به‌روز، تجهیزات و ابزارهای فنی به‌روز، آموزش به‌روز متناسب با شرایط و تحولات حال و آینده، بیشترین تأثیر و ضرورت را در پیاده‌سازی نظام اطلاعات راهبردی آجا دارند.

تحقیقی توسط احمدوند و همکاران در سال ۱۳۹۹ با عنوان «الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی» به روش آمیخته از نوع اکتشافی انجام شد و یافته‌های تحقیق نشان داد الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی از ۵ بُعد محتوایی، فرایندی، رفتاری، زمینه‌سازمانی و زمینه محیطی تشکیل شده است و هر یک از ابعاد دارای مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که درمجموع مشتمل بر، ۱۵ مؤلفه و ۴۸ شاخص است. الگوی ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای پیاده‌سازی و تحقق اهداف و انتظارات اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی مورد استفاده قرار گیرد.

تحقیقی توسط غفاری در سال ۱۳۹۹ با عنوان «تبیین مرحله پیاده‌سازی الگوی تدوین رهنامه نظامی ج.ا.ایران» انجام شد و یافته‌های تحقیق نشان داد مهم‌ترین عوامل پیاده‌سازی رهنامه شامل پنج عامل (ساختار سازمانی مورد نیاز، فناوری مورد نیاز، تربیت و آموزش،



تدوین و اصلاح راهبرد و تهیه طرح‌ها) و ۱۲ زیرعامل (سازمان‌دهی، برش‌های راهبردی، تجهیزات، فرایندها، روش‌ها، آموزش انفرادی، آموزش یگانی، بازدارندگی، آفندی، پدافندی، عملیاتی و توسعه‌ای) است.

سپهری راد و همکاران در سال ۱۳۹۸ در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی: پیشایندها، پیامدها» انجام دادند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل سازمانی مؤثر بر استقرار و پیاده‌سازی رهنامه عبارت‌اند از ارتباطات سازمانی، هم‌سویی راهبردی اجزای سازمانی، کنترل و نظارت سازمانی، سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی هم‌سو با راهبردها، کیفیت نظام پیاده‌سازی راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها و نیز ویژگی‌های مناسب رهبری. همچنین عواملی سازمانی مؤثر بر اجرای راهبردها شامل مواردی از قبیل ارتباطات سازمانی، سازمان‌دهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی هم‌سو با راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها، نظام انگیزشی راهبردها محور، کیفیت نظام اجرای راهبردها و نیز ویژگی‌های رهبری مناسب می‌باشند. نتایج فردی پیاده‌سازی راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود درک کارکنان از راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی هستند. حال آنکه پیامدهای فردی اجرای راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی هستند. پیامدهای سازمانی پیاده‌سازی موفق راهبردها عبارت‌اند از: بهبود عملکرد و تعالی سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی، مأموریت‌گرا، تقویت نظام راهبردها و تقویت هم‌سویی و یکپارچگی راهبردی.

رستمی در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی با عنوان «ارائه چهارچوبی برای الزامات کلیدی پیاده‌سازی موفق نقشه جامع علمی کشور» به بررسی الزامات پیاده‌سازی پروژه‌ها، نظام‌ها، طرح‌های کلان پرداخته که براساس نتایج حاصله از تحقیق، برای پیاده‌سازی پروژه‌ها، نظام‌ها و یا هر طرح جدیدی در سازمان‌ها ۶ عامل و مؤلفه الزامی شامل: فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی،

تخصیص بودجه و اعتبارات و تأمین منابع، تربیت و تقویت مهارت نیروهای اجرایی، تغییر و بازنگری در ساختارها، تغییر و بازنگری در مأموریت سازمان، اصلاح و تصویب قوانین و مقررات را برشماری کرده است.

عاکفیان و رشیدی در سال ۱۳۹۶ در پژوهشی با عنوان «نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرنظام‌ها و الزامات پیاده‌سازی» به این نتیجه رسیدند که «تلاش برای توجیه مدیران در همه سطوح و آمادگی و انعطاف در سازمان، حمایت قانونی و سازمانی از نظام جدید، تأمین بودجه و اعتبارات لازم، تأمین نیروی انسانی لازم و ایجاد مدیریت نیروی انسانی، تأمین نیازمندی‌های آموزشی، تخصصی و پرورشی نیروی انسانی، استفاده از تجارب موفق سایر سازمان‌ها، پیش‌بینی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری» برای پیاده‌سازی نظام مدیریت مطلوب استعداد در سازمان و زیرنظام‌های آن ضروری است.

امینی آلاشتی و اعرابی در سال ۱۳۹۵ در پژوهشی با عنوان «ارائه الگو اجرای رهنامه در شرکت آب و فاضلاب استان تهران» به این نتیجه رسیدند که مقوله اصلی هم‌سوسازی عناصر سازمانی با ۳ مقوله هم‌سوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون‌سازمانی)؛ مقوله هم‌سوسازی کارکردها (عوامل فرایندی) و مقوله تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی)؛ در کنار مقوله اصلی تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی)، به‌عنوان عناصر اجرای راهبرد تبیین شدند که با توجه به نظر خبرگان درخصوص روابط حاکم بر آن‌ها، به‌عنوان الگو مناسب اجرای راهبرد شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید شد.

حسینی در سال ۱۳۹۴ پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگو اجرای موفق رهنامه در بنگاه‌های تجاری» انجام داد. در این پژوهش به بسترسازی اجرا به‌عنوان پیش‌نیاز شروع اجرای راهبردها و نیز بحث فرایندهای درون‌سازمانی و تأثیرات مدیران در قالب معنا بخشی توجه شده است. آن‌ها ۶۳ متغیر مؤثر در قالب شش مقوله اصلی را مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی کردند. نظریه اجرای موفق راهبردها به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق و نحوه تعامل آن‌ها



با یکدیگر می‌پردازد. در این نظریه اجرای موفق راهبردها تابعی از بسترسازی مناسب برای اجرا، مدیریت کنشی، عوامل درون‌سازمانی، ثبات نسبی و همراهی سازمانی است.

تحقیقی در سال ۲۰۱۸ توسط «مانیوانان»^۱ به موضوع رضایتمندی و آمادگی کارکنان برای پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیک صورت گرفت. مانیوانان، مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت منابع انسانی الکترونیک را خود کارکنان (منابع انسانی) می‌داند و اگر آن‌ها طرح را نپذیرند، احتمال موفقیت اجرای تغییر به حداقل ممکن می‌رسد.

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش آشکار می‌شود که عنوان «استقرار الگو» مانند الگوی استقرار مدیریت دانش، الگوی استقرار راهبرد و ... دارای پیشینه بوده، اما درخصوص الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنامه، پژوهش‌هایی انجام نشده است. از همین رو، این پژوهش، به شیوه کیفی تلاش می‌کند تا الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا را که تاکنون در فراجا و در سازمان‌های دیگری انجام نشده را طراحی و در نهایت شاخص‌های عملی برای آنان پیشنهاد کند. بدون تردید، در این مسیر، پژوهشگر بر بنیان‌های نظری و تجربی اندیشمندان و پژوهشگران قبلی تکیه می‌کند.

جدید بودن پژوهش حاضر از نظر موضوعی، جامعه آماری مورد بررسی و همچنین رویکرد و روش تحلیل داده‌ها قابل تأکید است. همچنین متناسب و مرتبط بودن موضوع پژوهش و اولویت‌های پیش‌بینی شده در اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران و نیاز جامعه دانشگاهی از ویژگی‌های برجسته پژوهش حاضر است. سامان‌دهی و مطالعات گذشته و انسجام‌بخشی به ادبیات موجود در قالب یک چهارچوب جامع نیز از دیگر ویژگی‌های پژوهش حاضر به شمار می‌آید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر براساس اجزای روش‌شناسی ساندرز شامل موارد زیر است:

❖ از جهت فلسفه پژوهش یا پارادایمی از نوع «عمل‌گرایی»^۱ است؛ زیرا از زبان و اندیشه به‌عنوان ابزاری برای حل مسئله و تدوین الگو استفاده می‌شود.

❖ از جهت رویکرد پژوهش از نوع «قیاسی»^۲ است؛ زیرا براساس بخش ده‌گانه رهنامه تدوین شده توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه فراجا، مضامین فراگیر تدوین گردیده‌اند.

❖ از جهت راهبرد پژوهش با توجه به هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود؛ چراکه به دنبال طراحی الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا است.

❖ از جهت انتخاب پژوهش از نوع تحقیق کیفی است؛ چون براساس بررسی اسنادی و انجام مصاحبه صورت گرفته است.

❖ از جهت بازه زمانی پژوهش از نوع مقطعی است؛ زیرا گردآوری داده‌ها در مقطع زمانی از ابتدا تا انتهای سال ۱۴۰۲ صورت گرفته است.

❖ از جهت اهداف پژوهش در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است؛ برای شناسایی الگو با روش تحلیل مضمون با استفاده از روش‌شناسی آترید استرلینگ (۲۰۰۱)، جامعه مورد مصاحبه در روش میدانی با طیف خبرگان حوزه رهنامه صورت گرفته است.

❖ از جهت روش گردآوری داده‌ها:

الف. روش‌های کتابخانه‌ای: در این بخش که با هدف شکل‌گیری مبنای نظری موضوع تحقیق از طریق کتب، مقالات، مجلات، دستورالعمل‌ها، ضوابط و بخشنامه‌ها و سایر منابع مکتوب قابل دسترسی صورت گرفت. به‌طوری‌که پس از مرحله مطالعات اسناد سازمانی، متغیرهای مرتبط با رهنامه‌ها از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل شناسایی و استخراج و یک الگوی ابتدایی براساس آن‌ها ایجاد شد.



ب. روش‌های میدانی: از آرا و نظرات تخصصی خبرگان، جهت تدوین الگوهای استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا و به کمک ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره‌برداری شد.

۳-۱. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

با توجه به تخصصی بودن موضوع تحقیق، محدودیت افراد خبره و صاحب‌نظر مرتبط با مسائل رهنامه، جامعه آماری تحقیق به صورت هدفمند از بین خبرگان دانشگاهی و متخصصان مربوط در سطح نیروهای مسلح تا رسیدن اصل اشباع تعیین گردید؛ یعنی پژوهشگر جمع‌آوری داده‌ها را تا جایی ادامه می‌دهد که امکان دسترسی به مضامین و موضوع‌های جدید وجود داشته باشد و زمانی که به اشباع داده‌ها برسد، به افزایش تعداد افراد نمونه نیازی ندارد. جامعه مورد مصاحبه در روش میدانی نیز طیف خبرگان حوزه رهنامه‌ها به تعداد ۲۶ نفر است. با توجه به ماهیت کیفی بودن تحقیق، تعداد خبرگان متناسب با عواملی چون حد کفایت داده‌ها، شرایط خبرگان و تعداد در دسترس نمونه انتخاب می‌شود. این مطالعه با نمونه‌گیری هدفمند شروع شد و براساس نمونه‌گیری نظری تا اشباع^۱ (تکرارپذیری) داده‌ها ادامه یافت. در نهایت برای اعتبارسنجی الگو، با استفاده از روش گروه کانونی به تعداد ۱۵ نفر، الگوی نهایی مورد تأیید قرار گرفت.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پژوهش‌گر با رعایت همه اصول اخلاقی پژوهش‌های کیفی و رضایت کامل مصاحبه‌شوندگان، برخی از مصاحبه‌ها را ضبط و برخی دیگر نیز مکتوب کرد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط شده، کدگذاری باز به صورت جمله به جمله انجام شد. در کدگذاری باز که نخستین گام از اجرای روش تحلیل مضمون است، نکات کلیدی در رابطه با موضوع پژوهش شناسایی و کدگذاری شد. در این پژوهش با توجه به این‌که از روش‌شناسی آترید استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد، کدهای اولیه استخراج شده در قالب

مضمون‌های پایه سازمان‌دهی شد. به منظور کسب اطلاعات لازم از خبرگان به صورت قیاسی، تعداد ۲۶ نفر مصاحبه صورت گرفته است.

۴-۱. گام اول: آشنا شدن با متن (آشنایی با عمق محتوایی داده‌ها)

در این پژوهش نقل قول‌های حاصل تحلیل‌های مصاحبه با ۲۶ نفر از خبرگان مسئول در امر رهنامه و تحلیل کتاب راهنمای آموزشی تدوین رهنامه بود، انتخاب و سپس در قالب کدهایی سازمان‌دهی شدند. هر کدام از بخش‌های مصاحبه، حاوی مضمونی است که با خواندن آن متن به ذهن متبادر می‌شود. این مضامین به جهت این‌که از متن اصلی استخراج شده‌اند «مضامین پایه» نامیده می‌شوند که در پژوهش حاضر تعداد ۸۳ مضمون پایه به دست آمده است.

۴-۲. گام دوم: ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری

پس از انجام مصاحبه و بررسی اسنادی، از تجزیه و تحلیل آن‌ها، مضمون‌های پایه شکل گرفتند. فرایند اجرایی تحلیل مضمون در جدول (۲)، درج شد.

جدول ۲: نحوه کدگذاری جامعه مشارکت‌کنندگان

ردیف	عنوان مخاطب	عنوان کد	شماره کد
۱	اساتید دانشگاهی	U	۱، ۲، ۳ و ...
۲	خبرگان ط.ب.ب و تدوین رهنامه	F	۱، ۲، ۳ و ...
۳	سایر خبرگان ذی‌مدخل در تدوین رهنامه	S	۱، ۲، ۳ و ...
4	مطالعات اسنادی	B	۱، ۲، ۳ و ...

۴-۳. گام سوم: جست‌وجو و شناخت مضامین

هنگامی که یک مضمون مشخص شد، تحلیل‌گر قادر است که مضمون را براساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. با تعریف ویژگی‌های خاص هر مضمون، می‌توان آن را مشخص



کرد. وظیفه ویژگی‌ها، در تحلیل مضمون، ارائه جزئیات بیشتر درباره هر مضمون است. با توجه به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته که شامل ۱۵۵ مضمون است.

دستیابی به اجماع بین پژوهشگران پیشین و ارائه رویکردی جامع نسبت به طراحی الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنانه در فراجا مسئله اصلی پژوهش است. بنابراین، پس از استخراج مضمون‌های سازنده، با استفاده از الگو چهار مرحله‌ای دمنینگ (طراحی و برنامه‌ریزی؛ اجرا، کنترل و ارزیابی؛ اقدام اصلاحی) که مراحل مختلف آن به صورت برنامه‌گرا، عمل‌گرا، کنترل‌گرا و بازخوردگرا (نتیجه‌محور) است، مؤلفه‌ها شناسایی و از ترکیب مضمون‌های سازنده، مضمون‌های فراگیر تشکیل شد. نکته قابل توجه این‌که، مضامین فراگیر به دست آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی براساس ساختار رهنانه شامل: ۱. طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات؛ ۲. آموزش‌ها؛ ۳. ارزیابی‌های سازمانی؛ ۴. ساختار و فرایندهای سازمانی؛ ۵. الزامات ساختاری و فرایندی؛ ۶. دستورات سازمانی و عملیاتی؛ ۷. رزمایش و آزمایش‌ها؛ ۸. انطباق رهنانه با رهنانه‌های بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی؛ ۹. ارزیابی کارایی مسئولین؛ ۱۰. عملکردها در فراجا است. الگوی نهایی در جدول (۳)، درج شده است.

جدول ۳: الگوی نهایی

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات	طراحی و برنامه‌ریزی	تأکید مرکز مطالعات راهبردی فراجا بر تهیه و تدوین و اجرای اسناد راهبردی یگان‌ها مطابق با مفاد رهنانه
	برای منطبق شدن طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات یگان با مفاد رهنانه تدوینی	تأکید معاونت ط.ب.ب فراجا بر تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی یگان‌ها مطابق با مفاد رهنانه
		تأکید معاونت ط.ب.ب فراجا بر برآورد بودجه و اعتبار مورد نیاز یگان‌ها مطابق با مفاد رهنانه
	پیاده‌سازی و اجرای طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات یگان مطابق با مفاد رهنانه تدوینی	تهیه و تدوین اسناد راهبردی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنانه
		تصویب اسناد راهبردی یگان‌ها توسط مرکز مطالعات راهبردی فراجا براساس مطابق بودن اسناد با مفاد رهنانه
		اجرای راهبردها و برنامه‌های اسناد راهبردی براساس مفاد رهنانه
		نظارت بر اجرای راهبردها و برنامه‌های اسناد راهبردی براساس مفاد رهنانه
		پیشنهاد و تدوین برنامه‌های عملیاتی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنانه

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
		تصویب برنامه‌های عملیاتی یگان‌ها توسط معاونت ط.ب.ب. فراجا
		براساس مطابق بودن برنامه‌ها با مفاد رهنامه
		اجرای برنامه‌های عملیاتی براساس مفاد رهنامه
		نظارت بر اجرای برنامه‌های عملیاتی براساس مفاد رهنامه
		برآورد بودجه و اعتبار مورد نیاز یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه
		تصویب بودجه و اعتبار مورد نیاز یگان‌ها توسط معاونت ط.ب.ب. فراجا
		براساس مطابق بودن بودجه و اعتبار مورد نیاز با مفاد رهنامه
		اجرای بودجه براساس مفاد رهنامه
		نظارت بر اجرای بودجه براساس مفاد رهنامه
	کنترل و ارزیابی منطبق بودن طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و اقدامات یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه منطبق بودن طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و اقدامات یگان با مفاد رهنامه
		کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و اقدامات یگان با مفاد رهنامه
بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات یگان با مفاد رهنامه تدوینی		آسیب‌شناسی انحرافات تدوین و اجرای اسناد راهبردی یگان‌ها با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی یگان‌ها با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات برآورد و اجرای بودجه و اعتبار مورد نیاز یگان‌ها با مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقا رویه تدوین و اجرای اسناد راهبردی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقای رویه تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقا رویه برآورد و اجرای بودجه و اعتبار مورد نیاز یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
آموزش‌ها	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن آموزش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی	تأکید معاونت تربیت و آموزش فراجا بر نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی یگان‌ها مطابق با مفاد رهنامه
		تأکید معاونت تربیت و آموزش فراجا بر تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها براساس رهنامه
	پیاده‌سازی و اجرای آموزش‌های یگان	نیازسنجی آموزشی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه
		پیشنهاد برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
	مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	تصویب برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها توسط معاونت تربیت و آموزش فراجا براساس مفاد رهنامه
		اجرای آموزش‌های یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
		نظارت بر اجرای آموزش‌های یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
	کنترل و ارزیابی اجرای آموزش‌های یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوهٔ منطبق بودن اجرای آموزش‌های یگان با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق آموزش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوهٔ تدوین و اجرای مصوبات آموزش‌های یگان با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی یگان‌ها با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها با مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقای رویه نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن ارزیابی‌های سازمانی با مفاد رهنامه تدوینی	بازطراحی و ارتقای رویه برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
		تأکید بر ارزیابی‌های سازمانی مطابق با مفاد رهنامه توسط رده‌های مرتبط
	پایاده‌سازی و اجرای ارزیابی‌های سازمانی مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	تدوین، تصویب و ابلاغ شاخص‌های ارزیابی سازمانی براساس مفاد رهنامه
		ارزیابی‌های سازمانی توسط فراجا هم‌سو با مفاد رهنامه
ارزیابی‌های سازمانی	کنترل و ارزیابی منطبق بودن ارزیابی‌های سازمانی با مفاد رهنامه تدوینی	تدوین و اجرای مصوبات ارزیابی‌های سازمانی هم‌سو با مفاد رهنامه
		کنترل و ارزیابی نحوهٔ منطبق بودن ارزیابی‌های سازمانی با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق ارزیابی‌های سازمانی با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوهٔ تدوین و اجرای مصوبات ارزیابی‌های سازمانی با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات ارزیابی‌های سازمانی فراجا با مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقا رویه ارزیابی‌های سازمانی براساس مفاد رهنامه

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
ساختار و فرایندهای سازمانی	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن ساختار و فرایندهای سازمانی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	تأکید معاونت ط.ب.ب فراجا بر منطبق بودن ساختار و فرایندهای سازمانی یگان‌ها مطابق با مفاد رهنامه بازنگری رهنامه متناسب با تغییر و تحول ساختار و فرایندهای سازمانی
	پایه‌سازی و اجرای ساختار و فرایندهای سازمانی یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	برقراری ارتباطات درون‌سازمانی براساس نظام آیین‌نامه تدوین، تصویب و ابلاغ مصوبات معاونت ط.ب.ب فراجا مبنی بر ساختار و سازمان براساس مفاد رهنامه
	کنترل و ارزیابی منطبق بودن ساختار و فرایندهای سازمانی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	پیشنهاد ساختار و سازمان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق ساختار و فرایندهای سازمانی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	تصویب ساختار و فرایندهای سازمانی پیشنهادی براساس مفاد رهنامه
	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن الزامات ساختاری و فرایندی با مفاد رهنامه تدوینی	اقدامات ساختار و فرایندهای سازمانی معاونت ط.ب.ب فراجا متناسب با مفاد رهنامه یگان‌ها
	اجرای الزامات ساختاری و فرایندی یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه منطبق بودن ساختار و فرایندهای سازمانی با مفاد رهنامه
	تأکید معاونت ط.ب.ب فراجا بر منطبق بودن الزامات ساختاری و فرایندی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه	کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات ساختار و فرایندهای سازمانی با مفاد رهنامه
	تهیه الزامات ساختاری و فرایندی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه متناسب بودن رهنامه با مأموریت و الزامات ساختار و فرایندی	آسیب‌شناسی انحرافات ساختار و فرایندهای سازمانی یگان‌ها با مفاد رهنامه
	پیشنهاد الزامات ساختاری و فرایندی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه	بازطراحی و ارتقای رویه ساختار و فرایندهای سازمانی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه
	تصویب الزامات ساختاری و فرایندی یگان‌ها براساس مفاد رهنامه	تأکید معاونت ط.ب.ب فراجا بر منطبق بودن الزامات ساختاری و فرایندی یگان‌ها هم‌سو با مفاد رهنامه
الزامات ساختاری و فرایندی	اجرای الزامات ساختاری و فرایندی یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	نظارت بر اجرای الزامات ساختاری و فرایندی یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی



مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
	کنترل و ارزیابی منطبق بودن الزامات ساختاری و فرایندی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه منطبق بودن الزامات ساختاری و فرایندی یگان با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق الزامات ساختاری و فرایندی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات الزامات ساختاری و فرایندی یگان با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات الزامات ساختاری و فرایندی یگان با مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقای رویه الزامات ساختاری و فرایندی یگان براساس مفاد رهنامه
دستورات سازمانی و عملیاتی	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	تأکید فرماندهان، رؤسا و مدیران بر منطبق بودن دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه تدوینی
		تدوین، تصویب و ابلاغ دستورات سازمانی فرماندهان، رؤسا و مدیران براساس مفاد رهنامه
		تفکیک فرامین و تدابیر و دستورات درج شده در رهنامه از امور غیرمرتبط
		اطلاع‌رسانی کافی و مناسب درخصوص نظام رهنامه
		رهبری و هدایت موضوعات مرتبط نظام رهنامه
		اولویت اقدامات براساس رهنامه و نه به‌صورت دستوری و اقتضایی
		دسترسی فرماندهان و اساتید به رهنامه
		پیشنهاد دستورات سازمانی و عملیاتی یگان هم‌سو با مفاد رهنامه
	پیاده‌سازی و اجرای دستورات سازمانی و عملیاتی یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	تصویب دستورات سازمانی و عملیاتی یگان براساس مفاد رهنامه
		اجرای دستورات سازمانی و عملیاتی یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
		نظارت بر اجرای دستورات سازمانی و عملیاتی یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
		اجرای تمامی دستورات سازمانی و عملیاتی یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی
	کنترل و ارزیابی منطق بودن دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه منطبق بودن دستورات سازمانی و عملیاتی با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات دستورات سازمانی و عملیاتی با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه تدوینی	آسیب‌شناسی انحرافات دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با مفاد رهنامه
	بازطراحی و ارتقای رویه دستورات سازمانی و عملیاتی یگان براساس مفاد رهنامه	بازطراحی و ارتقای رویه دستورات سازمانی و عملیاتی یگان براساس مفاد رهنامه
رزمایش و آزمایش‌ها	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی	تأکید فرماندهان، رؤسا و مدیران بر منطبق بودن رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی
		توجه خاص به منابع مالی و انسانی برای انطباق نحوه اجرای رزمایش و آزمایش‌ها با رهنامه
		فراهم نمودن شرایط واقعی برای هر رزمایش و آزمایش برای انطباق نحوه اجرا با رهنامه
		تدوین طرح‌های رزمایش یگان‌ها براساس رهنامه
		به‌روزرسانی رهنامه پس از برگزاری هر رزمایش
	پیاده‌سازی و اجرای رزمایش و آزمایش‌های یگان مطابق با مفاد رهنامه تدوینی	پیشنهاد رزمایش و آزمایش‌های یگان هم‌سو با مفاد رهنامه
		تصویب رزمایش و آزمایش‌های یگان براساس مفاد رهنامه
		اجرای رزمایش و آزمایش‌های یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
		نظارت بر اجرای رزمایش و آزمایش‌های یگان هم‌سو با مفاد رهنامه تدوینی
	کنترل و ارزیابی منطق بودن رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه منطبق بودن رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات رزمایش و آزمایش‌های یگان با مفاد رهنامه
		بازطراحی و ارتقا رویه رزمایش و آزمایش‌های یگان براساس مفاد رهنامه



مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا	طراحی و برنامه‌ریزی برای منطبق شدن رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا	تسریع در تدوین رهنامه راهبردی و بالادستی
		اسناد بالادستی با دارا بودن قلمرو زمانی
		باثبات بودن اسناد بالادستی
		تدوین رهنامه سطوح راهبردی و مرجع قبل از سایر رهنامه
		عدم نقض اسناد پایین‌دستی بر اسناد بالادستی
		مدنظر بودن وجه تمایز اسناد بالادستی و پایین‌دستی
		تدوین مفاد رهنامه پایین‌دستی منطبق با مفاد رهنامه بالادستی
		آموزش و توجیه اسناد بالادستی و پایین‌دستی به لایه‌های پایین‌دستی و بالادستی (به‌صورت معکوس)
	پیاده‌سازی و اجرای انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا	رهنامه پیشنهادی هم‌سو با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		تصویب رهنامه پیشنهادی هم‌سو با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		اجرای رهنامه تصویب شده هم‌سو با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		نظارت بر اجرای رهنامه تصویب شده هم‌سو با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
کنترل و ارزیابی نحوه انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا	کنترل و ارزیابی نحوه انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا	کنترل و ارزیابی نحوه انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		کنترل و ارزیابی نحوه تدوین و اجرای مصوبات انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		آسیب‌شناسی انحرافات انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
		بازطراحی و ارتقای رویه انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا
ارزیابی کارایی مسئولین	طراحی و برنامه‌ریزی برای ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی بر شاخص‌های تعیین	تأکید فراجا بر ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی
		رهنامه تدوینی، ملاک ارزیابی و انتصابات مدیران
		تدوین شاخص‌های ارزیابی براساس سیاست
		هوشمندسازی ارزیابی متناسب با مفاد رهنامه

مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
	شده در رهنامه تدوینی	بازنگری فرم‌های ارزیابی توسط رده‌های نظارتی متناسب با مفاد رهنامه یگان‌ها
	پایه‌سازی و اجرای ارزیابی کارایی	ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی هم‌سو با شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی
	مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی	تدوین و اجرای مصوبات ارزیابی کارایی مسئولین هم‌سو با مفاد رهنامه
	کنترل و ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی بر شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی	کنترل و ارزیابی نحوه ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی
	بازخوردگیری و اصلاح رویه ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی	آسیب‌شناسی انحرافات ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی
	بازطراحی و ارتقای رویه ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی	بازطراحی و ارتقای رویه ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی براساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی
عملکردها	طراحی و برنامه‌ریزی برای انطباق عملکردهای یگان با رهنامه تدوینی	تشریح و تبیین فلسفه وجودی رهنامه
		تبیین اهمیت و ضرورت اجرای رهنامه
		قابل فهم بودن رهنامه
		احساس مفید بودن رهنامه
		اعتقاد سازمان، نیاز به رهنامه
		وجود فرهنگ رهنامه‌پذیری یا اجرای رهنامه در سازمان
		تعیین ذی‌نفعان و مجریان رهنامه
		حمایت و پشتیبانی رده‌های بالادستی
		الزامات اجرای رهنامه
		ایجاد زیرساخت‌ها و سازوکارهای لازم
		ایجاد اداره یا دایره رهنامه در یگان‌ها
		استفاده از افراد برجسته و نخبه برای پایه‌سازی



مضامین فراگیر	مضامین سازنده	مضامین پایه
		ابلاغ رهنامه
		اشرافیت فرماندهان به مفاد رهنامه
		تدوین شیوه‌نامه اجرایی
		به‌روزرسانی رهنامه
		تدریس مفاد رهنامه براساس برنامه تفصیلی
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی و تهیه بسته‌های آموزشی
		گفتمان‌سازی و بیان آن در نشست‌ها و همایش‌های فصلی
		برگزاری جلسه اجرایی در یگان‌ها
		تأکید و توجه سلسله‌مراتب به اجرای رهنامه
		ایجاد طرح‌های انگیزشی برای اجرا و معرفی رده‌های برتر در سال
		ایجاد طرح‌های تنبیهی برای عدم اعتقاد و اجرای رهنامه
	پیاده‌سازی و اجرای انطباق عملکردهای یگان با رهنامه تدوینی	استناد به مفاد رهنامه در ابلاغ تدابیر، دستورات و مکاتبات اداری
		وجود روش-سامانه مشخص جهت بازخوردگیری و ارتباط با رده‌ها
		وجود رویکرد نظامی برای شناسایی و ارزیابی انطباق عملکردها با رهنامه
		پاسخ‌گو بودن رهنامه به نیازمندی‌های کارکنان و مسائل و مشکلات سازمانی
		بررسی اجرای موضوع توسط بازرسان و ناظران به‌صورت مستمر
	کنترل و ارزیابی انطباق عملکردهای یگان با رهنامه تدوینی	وجود روش مشخص جهت مطالبه‌گری
		کنترل و ارزیابی نحوهٔ منطبق بودن عملکردهای یگان با مفاد رهنامه
		کنترل و ارزیابی نحوهٔ تدوین و اجرای مصوبات عملکردهای یگان با مفاد رهنامه
		آسیب‌شناسی انحرافات عملکردهای یگان با مفاد رهنامه
	بازخوردگیری و اصلاح رویه انطباق عملکردهای یگان با رهنامه تدوینی	بازطراحی و ارتقای رویه عملکردهای یگان براساس مفاد رهنامه

در این جهت با آگاهی مستمر، پژوهشگر برای کنار گذاشتن تعصبات، سعی در افزایش قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش شد. همچنین، در این پژوهش با استفاده از زاویه‌بندی در ابزار، امکان مرور تطبیقی داده‌های به‌دست‌آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر منجر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

درخصوص عوامل موفقیت بر پیاده‌سازی راهبرد مطالعات مختلف از منظرهای گوناگونی پیاده‌سازی راهبرد انجام شده و با تنوع عوامل تأثیرگذار مواجه هستیم؛ ولی در زمینه استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در سازمان‌ها پژوهشی صورت نگرفته است. هدف از انجام این پژوهش ارائه الگوی استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا بوده و بنابراین، الگو پیشنهادی تحقیق می‌تواند یک نقطه آغازین برای استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در سازمان‌های دولتی ایران و نیز تغییر در نوع ادراک و نگرش کارکنان نسبت به رهنامه مؤثر باشد. با توجه به اینکه استقرار و پیاده‌سازی رهنامه دارای ابعاد گسترده و چندبعدی است بنابراین، تلاش شده است میزان تغییراتی که هر یک از این عوامل بر استقرار و پیاده‌سازی رهنامه مؤثرند مورد بحث قرار گیرد. همچنین تحلیل و طبقه‌بندی براساس چرخه دمینگ به‌عنوان نگرشی جدید در این تحقیق به آن پرداخته شده است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که براساس دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، ۱۵۵ مضمون فرعی و در زیرمجموعه ۱۰ مضمون اصلی یعنی: ۱. طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات؛ ۲. آموزش‌ها؛ ۳. ارزیابی‌های سازمانی؛ ۴. ساختار و فرایندهای سازمانی؛ ۵. الزامات ساختاری و فرایندی؛ ۶. دستورات سازمانی و عملیاتی؛ ۷. رزمایش و آزمایش‌ها؛ ۸. انطباق رهنامه با رهنامه‌های بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی؛ ۹. ارزیابی کارایی مسئولین؛ ۱۰. عملکردها در فراجا استخراج شده است که به شرح زیر مورد بحث قرار می‌گیرد:

اولین مؤلفه استقرار و پیاده‌سازی رهنامه در فراجا، «انطباق طرح‌ها، برنامه‌ها و اقدامات یگان با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه غفاری (۱۳۹۹)، سپهری راد و همکاران (۱۳۹۸) و امینی آلاشتی و اعرابی (۱۳۹۵) هم‌خوان است. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که همسوسازی و هم‌راستایی برنامه‌های عملیاتی با مفاد رهنامه از عوامل بسیار مهم موفقیت سازمان در اجرای مأموریت‌ها محسوب می‌شود. به‌طوری‌که اجرای اثربخش مأموریت‌ها تا حدود زیادی متأثر از این هم‌سویی است. شکی نیست که مهم‌ترین عایدی استقرار و اجرای



رهنامه، خوداظهاری یگان‌ها است. استمرار در دستیابی به این نتیجه در گرو استفاده از شیوه‌های عملیاتی است که سازمان‌ها را از درون به حرکت و تکاپوی به سمت تعالی خواهی هدایت می‌کند. مطالعه نظام‌های متنوع تعالی عملکرد نظیر دمنیگ حاکی از حرکت شیوه‌های ارزیابی عملکرد به سمت «خوداظهاری» و به عبارتی درگیر نمودن سازمان‌ها در فراگرد ارزیابی خودشان است و از مزایایی چون تقویت روحیه تحول‌پذیری، یادگیری و یاد دهنده‌گی و القای بیش درون‌گرایی در کنار تعامل مناسب و مؤثر با محیط سازمانی برخوردار است. افراد غیرمتخصص به دلیل عدم آشنایی با رهنامه، تصور می‌کنند که موفق نبودن اجرای آن‌ها به دلیل جامع نبودن آن‌ها است. درحالی‌که به‌طور ماهوی تدوین رهنامه برای یک نظام پیچیده و هوشمند، با شرایط همواره در حال تغییر محیط پیرامون تدوین شده است.

دومین مؤلفه «انطباق آموزش‌های یگان با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه احمدوند و همکاران (۱۳۹۹) و غفاری (۱۳۹۹) هم‌خوان است؛ پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که نیازسنجی آموزشی در فرایند مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی نقش اساسی و مؤثری دارد و درواقع زیربنای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی است. بنابراین، به‌منظور انطباق برنامه‌های آموزشی با نیازهای فعلی و آتی سازمان؛ روزآمد شدن برنامه‌های آموزشی با توجه به تحولات دانش بشری و تناسب بیشتر برنامه‌های آموزشی با امکانات و توانایی‌های خاص سازمان، لازم است این امر براساس مفاد رهنامه باشد. لازم است معاونت تربیت و آموزش فراجا پس از دریافت برنامه‌های عملیاتی آموزشی یگان‌ها، نسبت به بررسی آن‌ها براساس رهنامه مربوطه اقدام و پس از تصویب به آن‌ها ابلاغ نماید. همسوسازی و هم‌راستایی برنامه‌های عملیاتی آموزشی با مفاد رهنامه از عوامل بسیار مهم موفقیت سازمان در اجرای مأموریت‌ها محسوب می‌شود. به‌طوری‌که اجرای اثربخش مأموریت‌ها تا حدود زیادی متأثر از این هم‌سویی است.

سومین مؤلفه «انطباق ارزیابی‌های سازمانی با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه غفاری (۱۳۹۹) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در طراحی نظام ارزیابی

سازمانی، از مهم‌ترین مشخصه‌های اثرگذار بر موفقیت که بایستی مدنظر قرار گیرد لزوم توجه به رهنامه است.

چهارمین مؤلفه «انطباق ساختار و فرایندهای سازمانی یگان با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه محمدی الستی و همکاران (۱۴۰۰)، قرایی آشتیانی و نادری (۱۴۰۰)، غفاری (۱۳۹۹)، سپهری راد و همکاران (۱۳۹۸)، رستمی (۱۳۹۷)، حسینی (۱۳۹۴)، مختاریان‌پور (۱۳۹۱) و آکوموس (۲۰۰۳) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که بازطراحی فرایند کسب‌وکار، زمان و هزینه مورد نیاز جهت اجرای فرایند را کاهش می‌دهد. کیفیت خدمات ارائه شده را بهبود بخشیده و توانایی فرایند کسب‌وکار در مقابله با تغییر را افزایش می‌دهد. خصوصیت اصلی این چهارچوب، نشان دادن تأثیر بهبود یک بعد بر تضعیف بعد دیگر است بنابراین، می‌بایست این امر براساس مفاد رهنامه و متناسب با ساختار جدید باشد. اجرای ساختار سازمانی متناسب با مفاد رهنامه یگان‌ها سبب یکپارچگی و هماهنگی همه واحدها و بخش‌ها می‌شود و در نتیجه سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد. نهادی کردن رهنامه مستلزم سازگاری مناسب رهنامه-ساختار است. اجرای یک رهنامه، ساختار سازمانی، اولویت عمده‌ای دارد. اگر ساختار و رهنامه هماهنگ نباشند، حاصل آن ناکارایی، سوء جهت و کوشش‌های پراکنده است. نوع ساختار سازمانی باید توسط رهنامه و راهبرد تعیین شود.

پنجمین مؤلفه «انطباق الزامات ساختاری و فرایندی با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه قرایی آشتیانی و نادری (۱۴۰۰)، غفاری (۱۳۹۹) و رستمی (۱۳۹۷)، رستمی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌خوان است.

ششمین مؤلفه «انطباق دستورات سازمانی و عملیاتی یگان با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه خسروی و احمدوند (۱۴۰۰)، غفاری (۱۳۹۹) و رستمی (۱۳۹۷)، هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که هدف از تهیه رهنامه این است که همه کارکنان سازمان به مفاد رهنامه دسترسی داشته و با آن آشنا باشند و از رعایت آن‌ها اطمینان حاصل کنند. بنابراین، فرماندهان مکلف‌اند به مفاد رهنامه دسترسی و آن را در حداقل زمان ممکن



و بدون تبعیض در دسترسی تمامی کارکنان زیرمجموعه خود قرار دهند. در محیط سازمانی امروزی، موفقیت سازمان‌ها در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان، در راستای مسیر یکسان است. در چنین محیطی سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف خود چاره‌ای جز هم‌راستا کردن اهداف و فعالیت‌های خود ندارند. اینجاست که مفهوم هم‌سویی اولویت اقدامات براساس رهنامه معنی پیدا می‌کند. این امر شاید به نظر ساده بیاید، ولی در سازمان‌ها با دشواری انجام می‌گیرد، و ممکن است بعضاً به‌صورت دستوری و اقتضایی صورت گیرد. بنابراین، باید سازوکاری برای برنامه‌ریزی، ارتباطات و هم‌سویی مداوم ایجاد شود.

هفتمین مؤلفه «انطباق رزمایش و آزمایش‌های یگان با رهنامه تدوینی است که این یافته با مطالعه احمدوند و همکاران (۱۳۹۹)، غفاری (۱۳۹۹) و مانیوانان (۲۰۱۸) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که توجه به کارآمدی، روزآمدی و بومی‌سازی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تدوین رهنامه است و تلاش شده تا از توجه به عوامل شکلی آن کاسته و تمرکز بر نوآوری محتوایی شود.

هشتمین مؤلفه «انطباق رهنامه تدوینی یگان با رهنامه بالادستی، هم‌راستا و پایین‌دستی در فراجا» است که این یافته با مطالعه قرایی آشتیانی و نادری (۱۴۰۰)، غفاری (۱۳۹۹)، سپهری راد و همکاران (۱۳۹۸) و حسینی (۱۳۹۴) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که هر سازمان برای ایجاد نظم و انضباط کاری در فرایند امور ذاتی خود نیاز به تدوین رهنامه سطوح راهبردی و مرجع قبل از سایر رهنامه دارد. ثبات اسناد بالادستی مبین تعیین تکلیف نظام و جهت‌گیری‌های پایدار آن خواهد بود و در این صورت ذی‌نفعان سازمان می‌دانند که با چه ساختار و با چه فرایندهایی مواجه‌اند، برنامه‌ها و تدابیر سیاست‌گذار چیست و وی قصد دارد سازمان را به کدام سمت و سوی سوق داده و رهنمون سازد. ثبات در سیاست‌گذاری حاکی از توانایی به اجماع رسیدن مجموعه نیروها و جریان‌ات مؤثر بر سیاست‌گذاری توسط مدیریت نظام و نظام تقنینی یا نظام تصمیم‌گیری هم است که خود نکته بسیار مهمی در برآورد قدرت است. رهنامه بالادستی جهت‌گیری‌های اصلی را منعکس می‌نمایند که این اسناد درواقع مادر سایر اسناد و برنامه‌ها می‌باشند و در محتوی از جایگاه مستحکمی

برخوردار هستند. از همین رو این اسناد بنیان تمامی اسناد مقطعی و یا بخشی را تشکیل می‌دهند. آموزش و توجیه اسناد بالادستی و پایین‌دستی به لایه‌های پایین‌دستی و بالادستی (به صورت معکوس) به عنوان مؤثرترین راه و ایجاد بستری مناسب برای هماهنگی بیشتر با وظایفی که از آن‌ها انتظار می‌رود، همواره مدنظر است. از آنجایی که این نوع آموزش باعث شکل‌گیری مهارت‌های ادراکی، ایجاد و تقویت خودباوری، پرورش خلاقیت، تحقق کار گروهی، پرورش و ظهور و رشد وجدان کاری، آموزش‌های شغلی و تخصصی، آموزش اخلاقی ارزیابی می‌شود، از بهترین فعالیت‌های هر سازمانی است. موضوع الزام به رعایت رهنامه، نیازمند مشارکت معنادار همه کارکنان سازمان است و این امر ضمن بهبود ارتقای شاخص‌ها، زمینه تحقق اهداف را در پی خواهد داشت. نظارت مستمر بر رعایت رهنامه بر عهده مدیران و فرماندهان است. به منظور رعایت آن، نظارت امری ضروری است.

نهمین مؤلفه «ارزیابی کارایی مسئولین از طریق انطباق عملکرد مبتنی بر اساس شاخص‌های تعیین شده در رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه سپهری راد و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که انتصاب نادرست یک مدیر می‌تواند آثار سوء و ناگواری را به دنبال داشته باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به ناکارآمد شدن نظام، دلسرد شدن نیروهای متخصص یک سازمان و هدر رفت منابع اشاره کرد. هزینه یک انتصاب نابجا، بسیار زیاد است زیرا هم هزینه جابه‌جایی را دارد و هم برخی هزینه‌های پنهان مثل بی‌انگیزگی کارشناسان و نیروهای متخصص مجموعه را تحمیل می‌کند. استفاده از مفاد رهنامه می‌تواند میزان خطا در انتصابات را به حداقل برساند. رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارایی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است. بنابراین، لازم است برای سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری عملکرد یگان‌ها در دوره‌های مشخص به صورت منظم بر اساس شاخص‌های رهنامه مورد ارزیابی قرار گیرند که نتیجه آن سبب ارتقای اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخ‌گویی در مقابل عملکرد، رضایت ذی‌نفعان خواهد شد. هوشمندسازی ارزیابی عملکرد کارکنان به یک عنصر حیاتی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است چراکه به



ارتقای کارایی، شناسایی نقاط قوت و ضعف هر کسب‌وکاری کمک می‌کند. هوش مصنوعی با ارائه راه‌کارهایی نوین به این فرایند سرعت عمل بخشیده و آن را متحول کرده است. بنابراین، به‌منظور نظم‌دهی به ساختارهای اداری، جلوگیری از انجام کارهای تکراری و کلافه‌کننده، افزایش رضایت شغلی، بهبود کارایی سازمانی و مدیریت زمان و کار لازم است این امر متناسب با مفاد رهنامه باشد. ارزیابی به‌عنوان وظیفه خطیر بازرسی کل فراجا که نیازمند فراهم‌سازی اطلاعات معتبر، روا و قابل اطمینان است بنابراین، لازم است این امر متناسب با مفاد رهنامه باشد. ضرورت بازنگری شاخص‌های ارزیابی امری بسیار مهم است. بازنگری منظم و دوره‌ای از شاخص‌های ارزیابی، به سازمان کمک می‌کند تا در برابر تغییرات و نیازمندی‌های جدید قابلیت سازگاری داشته باشد. در مواردی که شاخص‌های ارزیابی قدیمی شده و دیگر نمی‌توانند عملکرد واقعی را به‌خوبی اندازه‌گیری کنند، بازنگری و به‌روزرسانی ضروری است. همچنین، اگر سازمان به تغییرات راهبردی، فرهنگی یا محیطی مواجه شود، بازنگری شاخص‌های ارزیابی برای تطبیق با این تغییرات ضروری است.

دهمین مؤلفه «انطباق عملکردهای یگان با رهنامه تدوینی» است که این یافته با مطالعه خسروی و احمدوند (۱۴۰۰)، سپهری راد و همکاران (۱۳۹۸)، رستمی (۱۳۹۷)، عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶) و آکوموس (۲۰۰۳) هم‌خوان است، پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که به‌منظور آشنایی با اهداف، دیدگاه‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌های رهنامه؛ ایجاد حساسیت و لزوم همیاری و مشارکت همگان برای اجرای رهنامه و تبدیل به یک فرهنگ محیط سازمانی لازم است اهمیت و ضرورت اجرای رهنامه تبیین شود. در سال‌های اخیر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان نیرویی فراگیر و مؤثر در زندگی سازمانی شناخته شده است. فرهنگ به‌عنوان باورها و ارزش‌های مشترک اعضای سازمان تعریف شد که می‌تواند در اجرای رهنامه عاملی مثبت و یا منفی باشد. هرچه که فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، کارایی و اثربخشی بیشتر است. کارکنان زمانی به سازمان احساس تعهد نسبت به اجرای رهنامه سازمانی می‌کنند که خود را با آن هم هویت بداند و تعلق خاطری به آن احساس نماید. فرهنگ‌سازی مفاهیم به کارکنان کمک می‌کند تا فاصله میان آنچه رسماً اعلام شده و آنچه روی می‌دهد را پر کنند. بنابراین،

در اجرای رهنامه، فرهنگ اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد. بنابراین، رهنامه‌ای که سازمان می‌تواند واقعاً به اجرا درآورد باید با هنجارها و رفتارهای سازمانی تثبیت شده سازگارتر باشند. با فرهنگ‌سازی استناد به مفاد رهنامه، سازمان‌ها و کارکنان می‌توانند یک نقش فعال در تحقق آن داشته باشند. به عبارت دیگر فرهنگ‌سازی به‌عنوان تسهیل‌کننده و زیرساخت، بیشترین تأثیرگذاری را بر متغیر پیاده‌سازی رهنامه دارند. بنابراین، می‌توان گفت که با بهبود و ارتقای سطح فرهنگ، پیاده‌سازی رهنامه تسهیل می‌شود. ارزیابی آمادگی، قبل از پیاده‌سازی نظام، بسیار حائز اهمیت بوده و به‌عنوان یک عامل کلیدی موفقیت برای پیاده‌سازی رهنامه مطرح است. طی انجام مطالعات ارزیابی آمادگی، پیش‌نیازهای لازم برای اجرای موفق پروژه تعیین شده و آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سنجیده می‌شود. خروجی این مطالعات و تحلیل‌ها بیان وضعیت آمادگی سازمان برای پذیرش رهنامه است. فناوری اطلاعات به‌عنوان یک زیرساخت و عامل تسهیل‌کننده شناخته شده است. این امر نشان می‌دهد سازمان‌های دولتی باید از قابلیت‌های فناوری اطلاعات بیشتر استفاده کنند و آن را در تولید محصولات و ارائه خدمات و فرایندها به کار گیرند و در مرحله بالاتر سازمان‌ها با شهروندان و ذینفعان پیوندهای اطلاعاتی برقرار کنند. فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد فرایندهای رهنامه نقش حیاتی و تسهیل‌کنندگی داشته باشد. فناوری‌های زیادی وجود دارند که به سازمان‌ها برای استقرار و پیاده‌سازی رهنامه کمک می‌کنند. به‌کارگیری فناوری مناسب می‌تواند به‌طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی فرایند استقرار و پیاده‌سازی رهنامه را بهبود بخشد. مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و ایجاد بهره‌وری ایفا می‌کند و از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری، به کسب مزیت رقابتی سازمان و توسعه و پیشرفت سازمان کمک‌های فراوانی می‌کنند. مدیران و فرماندهان با اشرافیت به مفاد رهنامه، اصلاح روش‌ها، تسلط کاری و اطلاعاتی و نظارت مستمر بر عملکرد زیرمجموعه خود می‌توانند در اجرایی شدن آن تأثیرگذار باشند. به‌منظور ایجاد وحدت رویه، شفاف‌سازی و تبیین مراحل لازم است شیوه‌نامه اجرایی رهنامه تدوین شود. سازمان‌ها با به‌کارگیری ابزارهای یادگیری همانند تهیه بسته‌های آموزشی، برگزاری همایش‌ها، طراحی نظام یادگیری فردی و جمعی،



ایجاد جلسات پرسش و پاسخ می‌توانند در اجرای درست رهنامه تأثیرگذار باشند. تأکید و توجه سلسله‌مراتب برای اجرای اثربخش رهنامه ضروری است. مدیران عالی در این زمینه نقش بااهمیتی ایفا می‌کند. نحوه اجرای رهنامه غالباً به مدیریت عالی و تیم آنان بستگی دارد. اجرای اثربخش به مهارت‌های متفاوتی نیاز دارد. مدیریت عالی باید به‌طور مداوم کوشش کند و از زیردستان بخواهد آن‌ها هم کوشش کنند که روحیه و تعهد مشترک نسبت به رهنامه به‌تدریج پدید آید و محافظت شود. بدون شک نیروی انسانی فعال و با انگیزه می‌تواند نیروی محرکه سازمان برای پیشبرد موفقیت‌ها باشد. رویکرد نظامی به مدیران و فرماندهان کمک می‌کند تا بتوانند فعالیت‌های مختلف را در کنار یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و به‌صورت کلان متوجه شوند که چگونه می‌توانند مطابق با رهنامه در مسیر موفقیت قرار بگیرند. شناسایی چالش‌ها، مشکلات و عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی و همچنین راهکارهایی برای ارتقای وضعیت سازمان برای پذیرش رهنامه لازم است تعیین و ارائه شود. سازمان‌ها زمانی پیشرفت می‌کنند که نظام پاسخ‌گو باشند. رهنامه می‌بایست بتواند در مورد چگونگی کمک و اقدامات خود در دستیابی به هدف پاسخ‌گو باشند و این امر می‌تواند به ایجاد پیوندهای حرفه‌ای با کارکنان کمک کند. مطالبه‌گری، به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که با هدف تحریک و تشویق کسانی صورت می‌گیرد که مسئولیتی در زمینه‌ای بر عهده‌دارند تا مسئولیت خود را به نحو احسن انجام دهند، از این‌روی مطالبه‌گری، یک کنش اجتماعی-سیاسی است که با ابزارهای مختلفی می‌تواند صورت گیرد، به‌طوری‌که هر ابزار مشروعی که بتواند در راستای این هدف قرار گیرد می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. مطالبه‌گری سبب می‌شود تا تمامی افراد جامعه، حس مشارکت‌پذیری در آن‌ها تقویت شود و خود را نیز جزئی از بازوی نظارتی و شفاف‌سازی بدانند. زمانی که در جامعه مطالبه‌گری نهادینه شد، به‌صورت غیرقابل‌باوری جامعه به سمت رشد و تعالی میل می‌کند. در صورتی‌که کارکنان در اجرای فعالیت‌های خود رهنامه را نقض کنند، لازم است تدابیری اتخاذ شود تا این خطاها رفع شود. به‌طور کلی، تدابیر اتخاذ شده برای نقض رهنامه ممکن است شامل تذکرات، جلوگیری از ارتقای شغلی باشد. این تدابیر بستگی به جدیت نقض، تعداد بارهایی که نقض شده و تأثیر آن بر سازمان دارد.

هدف از این تدابیر، تأمین اجرای صحیح رهنامه و حفظ اصول اخلاقی و قانونی در سازمان است.

۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

با توجه به اهمیت نظام رهنامه در فراجا و نیروهای مسلح و این که الگوی طراحی در این پژوهش برخاسته از اجماع اساتید و خبرگان رهنامه بوده و با روش های دقیق علمی به تأیید رسیده، ضرورت دارد عوامل مؤثر در پیاده سازی رهنامه مورد توجه ویژه قرار گرفته و نسبت به تأمین، ارتقا و تقویت آن ها اقدام شود تا نظام رهنامه بتواند به نحو مطلوب اجرایی شود بنابراین، در این راستا پیشنهاد می شود:

✓ از مفاد رهنامه در نظارت های صورت گرفته از طریق بازرسی کل فراجا استفاده شود.
 ✓ تشکیل دایره ای در یگان ها (همانند شورای نگهبان) مبنی بر کنترل اقدامات یگان ها در راستای رهنامه. همان طور که قانون اساسی، در سلسله مراتب قواعد لازم الاجرا، در جایگاه نخست قرار دارد. قانون گذار برای تضمین برتری قانون اساسی بر قوانینی که توسط مجلس شورای اسلامی تصویب می شود، اقدام به تأسیس شورای نگهبان نموده است و این شورا مکلف است مصوبات مجلس را از نظر مغایرت یا عدم مغایرت با قانون اساسی، مورد بررسی قرار دهد. تمامی مصوبات مجلس، تنها در صورتی تبدیل به قانون می شوند که مغایر با موازین شرعی و اصول قانون اساسی نباشند. قوانین عادی نیز در مرتبه ی بعد از قانون اساسی قرار دارند. بنابراین، ایجاد چنین دایره ای در یگان ها ضروری است.

✓ رهنامه تسهیل کننده مأموریت ها است و نه محدودکننده. بنابراین، باید دانست در فراجا، رهنامه ها بیش از آن که ابزاری برای محدودسازی قدرت باشد، وسیله ای است در اختیار قدرت.

✓ با استفاده از رهنامه، سازمان ها می توانند عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به محیط خود به درستی و به موقع واکنش نشان دهند. همچنین رهنامه، برنامه جامع و عملی



است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین کرده و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف سازمانی ارائه می‌دهد.

✓ پرورش نیروی انسانی ماهر در زمینه طراحی و پیاده‌سازی و تشکیل تیم‌های کاری توانمند به جای گروه‌های کاری بی‌رسم و ایجاد نظام دقیق تشویق و تنبیه براساس نتایج تیم‌ها می‌تواند مؤثر باشد.

✓ شرکت منظم و هدفمند مدیران در سمینارها و کلاس‌های مرتبط، تغییر نظام فکری مدیران در قبال استقرار و تلاش ایجاد نگرش واحد، توجه کامل مدیران به وظایف مرتبط، افزایش هماهنگی و ارتباطات میان مدیران ارشد و مدیران فناوری اطلاعات به استقرار بهینه کمک می‌کند.

✓ پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دیگر برای استقرار رهنامه خود مراحل زیر را طی کنند:

۱. مطالعه وضعیت موجود میزان استقرار هر یک از زیرنظام‌ها؛ ۲. ارائه آموزش‌های لازم در این زمینه؛ ۳. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت فرهنگ‌سازی و آشنایی با فواید و مفاهیم رهنامه در سازمان و برای کارکنان؛ ۴. ایجاد تیم استقرار و یا انتصاب مدیر برای استقرار الگو در سازمان؛ ۵. تدوین اهداف و برنامه‌ها در رابطه با استقرار الگو توسط عوامل و تیم؛ ۶. توسعه نظام مشوق‌های استقرار؛ ۷. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت استقرار؛ ۸. برنامه‌ریزی برای استقرار الگو با توجه به مطالعه صورت گرفته در مورد وضعیت موجود.

فهرست منابع

- احمدوند، علی محمد؛ فرزین، میثم؛ مرادی قاسم آبادی، فرج اله؛ تولایی، محمد (۱۳۹۹). *الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی*، مطالعات راهبردی ناجا، ۵ (۱۶).
- افشردی، محمدحسین؛ عراقی، عبدالله؛ زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۶). *اصول رهنامه عملیاتی نرجا و نرسا در نبرد ناهم‌طراز*، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، ۱۵ (۷۰).
- امینی آلاشتی، احمدعلی؛ اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۵). *ارائه الگو اجرای راهبرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران*، فرایند مدیریت و توسعه. ۲۹ (۴): ۷۸-۴۵.
- بخشنده سلامت، مهرداد (۱۳۹۸). *تبیین ماهیت و ویژگی‌های رهنامه نظامی*، نشریه علوم و فنون نظامی. ش ۴۶: ۱۷-۵.
- ثروتی، محسن؛ مظلوم، علی (۱۳۹۱). *راهنمای آموزشی تدوین رهنامه*، تهران، انتشارات دبیرخانه هیئت عالی آیین‌نامه‌های نیروهای مسلح.
- حسینی، سید فرهاد (۱۳۹۴). *طراحی و تبیین الگو اجرای موفق استراتژی در بنگاه‌های تجاری*، رساله دکتری رشته مدیریت راهبردی؛ دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- خسروی، عباس؛ احمدوند، علی محمد (۱۴۰۰). *الگوی تعیین رهنامه در طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی*، فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا. ۶ (۲۱): ۴۵-۲۳.
- خلیلی، رضا (۱۳۸۶). *رهنامه، سیاست و راهبرد؛ نسبت سنجی نظری و مفهومی*، فصلنامه مطالعات راهبردی. ۱۰ (۳).
- دانش آشتیانی، محمدباقر (۱۳۸۸). *اصول و روش تدوین رهنامه نظامی*، فصلنامه نظم و امنیت انتظامی. ۳ (۲).
- دهقان، حسین؛ چشک، کریم (۱۳۹۹). *ارکان جهت ساز (اهداف، رهنامه و سیاست‌ها) اداره امور ایثارگران و شهدا براساس گفتمان امام و رهبری* ^(مدظله‌العالی)، نشریه مطالعات دفاعی راهبردی. ش ۷۹: ۳۴۸-۳۳۱.
- رایبسون، ریچاردبرادن؛ پیرس، جان (۱۳۹۲). *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)*. ترجمه محمود حسینی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). (نشر اثر اصلی ۲۰۰۵).



- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۵). *راهنماهای مدیریت: برای مدیران اجرایی کارشناسان ارشد طراحی راهبرد دانشجویان مدیریت در مقاطع تحصیلی مختلف*، تهران، شرکت ایده پردازان فن و هنر.
- رستمی، محمدباقر (۱۳۹۷). *ارائه چهارچوبی برای الزامات کلیدی پیاده‌سازی موفق نقشه جامع علمی کشور*. تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رستمی، محمدباقر؛ مخبردزفولی، محمدرضا؛ دهقان، نبی اله (۱۳۹۵). *ارائه الگوی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور براساس رویکرد پارادایمی روش نظریه مبنایی*. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی‌شدن)، ۶(۲۰).
- ربینیاک، الرنس (۲۰۱۳). *عملیاتی کردن راهبرد: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر*، ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل نژاد و علی رضاهاشمی، تهران، آبالر.
- سیدرحمانی. علی (۱۳۹۳). *مفهوم واژه رهنامه*، سایت اندیشکده یقین.
- سپهری راد، ابوالفضل؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ کردنائیچ، اسدالله؛ مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۹۸). *طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی: پیشنهادها، پیامدها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۹(۲). ۶۴-۴۰.
- ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹). *اصطلاحات و واژگان*.
- ظریف منش، حسین؛ تولایی، حسین؛ مقیسه، رضا (۱۳۹۳). *جهاد نرم و رهنامه مقابله با جنگ نرم در اندیشه امام خامنه‌ای* (مدظله‌العالی). تهران: دومین همایش تبیین اندیشه دفاعی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
- عاکفیان، نازیلا؛ رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۶). *نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرنظامات و الزامات پیاده‌سازی*. تهران، مدیریت بهره‌وری. ۱۰(۴۰).
- عمید، حسن (۱۳۸۴). *فرهنگ فارسی: انتشارات امیرکبیر*. تهران.
- غفاری، بهزاد (۱۳۹۹). *تبیین مرحله پیاده‌سازی الگوی تدوین رهنامه نظامی جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه علمی راهبرد دفاعی. ۱۸(۷۱). ۱۵۹-۱۸۶.
- قرایی آشتیانی، محمدرضا؛ نادری، سعید (۱۴۰۰). *الزامات پیاده‌سازی نظام اطلاعات راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی. ۱۹(۸۵). ۳۰-۵.

- مبینی دهکردی، علی؛ سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۸۸). مدیریت راهبردی برای رهبران (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی راهبرد). تهران، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- محمدی الستی، مسعود؛ قنبری جهرمی، محمدحسین (۱۴۰۰). الزامات تحقق رهنامه تربیت و آموزش سپاه پاسداران، نشریه علمی مدیریت و پژوهش‌های دفاعی. ۲۰ (۹۳). ۷-۲۹.
- مک‌لنن، اندرو (۱۳۹۳). پیاده‌سازی راهبرد، ترجمه سیدمحمد اعرابی، سیدعلیرضاهاشمی و محسن قادری. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، بازیابی از کتابخانه دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، تامس (۱۳۸۱). مبانی مدیریت راهبردی، ترجمه داود ایزدی و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



References

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). Creating the office of strategy management. Harvard Business Review, pp.72-80.
- Li, Yang; Gou ui, Sun & Eppler, Martin J. (2008), Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA Working Paper, 2, 1-46
- Manivannan ,S. K. .(2018). Employee Satisfaction For EHRM, International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology, ISSN – 2821-1148 Volume II.
- Okumus, Fevzi (2003), A framework to implement strategies in organizations. Management Decision, 41, (9),871-882

