فصلنامه مطالعات بین رشته ای انقلاب اسلامی
Interdisciplinary STUDIES
دوره ۱، شماره ۱، تابستان ۱۴۰۵،صص ۶۲-۴۵

جریان حلقه‌های میانی به‌مثابه ائتلاف هدایتگر؛ الگویی برای حکمرانی مردمی در گام دوم انقلاب اسلامی

نفیسه اخوان نیلچی[۱]
علیرضا نصر اصفهانی[۲]

چکیده

تحول در ساختار حکمرانی و گذار از الگوهای دولت‌محور به الگوهای مردم‌پایه (امام امت)، یکی از ارکان اساسی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و ترسیم‌کننده مسیر ایران آینده است. در این چشم‌انداز، از نقش تصدی‌گرانه دولت کاسته شده و بر توانمندسازی آحاد مردم برای نقش‌آفرینی در تمامی سطوح تصمیم‌سازی و اجرا تأکید می‌شود. با این حال، خلأ یک سازوکار عملیاتی برای سازمان‌دهی و هدایت این ظرفیت عظیم مردمی، همواره به‌عنوان یک چالش اساسی مطرح بوده است. مفهوم «جریان حلقه‌های میانی» که توسط مقام معظم رهبری در خرداد ۱۳۹۸ به‌عنوان راهکاری برای اجرایی‌سازی بیانیه گام دوم معرفی شد، دقیقاً با هدف پر کردن این خلأ طراحی شده است. حلقه‌های میانی، تشکل‌ها و مجموعه‌هایی برخاسته از دل ملت هستند که مأموریت دارند با پرهیز از ورود به بروکراسی دولتی، وظیفه خطیر هدایت، برنامه‌ریزی و پیگیری فعالیت‌های گروه‌های مردمی را بر عهده گیرند. این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل تطبیقی- اسنادی، به‌دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که چگونه می‌توان از مدل «ائتلاف هدایتگر» که توسط جان کاتر، نظریه‌پرداز برجسته مدیریت تحول مطرح شده، برای تبیین، مفهوم‌پردازی و ارائه الگوی عملیاتی برای جریان حلقه‌های میانی بهره برد. برای این منظور، ابتدا منظومه فکری حلقه‌های میانی از بیانات رهبری استخراج شد. سپس، مدل ائتلاف هدایتگر و سازوکار آن از ادبیات علمی معتبر گردآوری و تشریح گردید. در مرحله بعد، با تشکیل ماتریسی از مقولات اصلی، این دو مفهوم در محورهایی چون جایگاه در ساختار، ویژگی‌های اعضا، انگیزه‌ها، اهداف و الگوی عملکرد، با یکدیگر مقایسه شدند. یافته‌های این تحقیق نشان‌دهنده هم‌گرایی و تطابق عمیق و ساختاری میان این دو مفهوم است. هر دو بر ضرورت ایجاد یک وجه شبکه‌ای چابک و رها از سلسله‌مراتب رسمی، متشکل از کنشگرانی با نفوذ، متعهد، دارای اعتبار، خلاق و برخوردار از مهارت‌های رهبری تأکید دارند که رسالتشان، خلق چشم‌انداز، تدوین استراتژی، ایجاد انگیزه، مدیریت مقاومت‌ها و در نهایت، شتاب‌دهی به حرکت‌های جمعی به‌سمت اهداف کلان است. نتیجه‌گیری مقاله حاکی از آن است که چارچوب علمی ائتلاف هدایتگر، یک مدل آزموده و موفق جهانی است که می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای عملی، به استقرار، تقویت و اثربخشی جریان حلقه‌های میانی در مسیر خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی یاری رساند و از این رهگذر، حکمرانی مردم‌پایه را از سطح گفتمان به عرصه عمل منتقل کند.

واژگان کلیدی: جریان حلقه‌های میانی، ائتلاف هدایتگر، حکمرانی مردمی، گام دوم انقلاب اسلامی، تحول سازمانی، جان کاتر، شبکه‌سازی اجتماعی

۱.نویسنده مسئول، دانش آموخته دکتری مطالعات سیاسی انقلاب اسلامی
۲. دکتری آینده پژوهی، عضوگروه آینده پژوهی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

مقدمه و بیان مساله

جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یک نظام سیاسی برآمده از انقلابی مردمی، از بدو تأسیس، همواره داعیه‌دار نوعی از حکمرانی بوده که در آن، نقش مردم فراتر از انتخاب‌کنندگان دوره‌ای بوده و به عرصه کنشگری مستمر و مسئولانه گره بخورد. این ایده بلند، در قانون اساسی و به‌ویژه در مقدمه آن به‌روشنی تبلور یافته است. «قانون اساسی زمینه چنین مشارکتی را در تمام مراحل تصمیم‌گیری‌های سیاسی و سرنوشت‌ساز برای همه افراد اجتماع فراهم می‌سازد تا در مسیر تکامل انسان، هر فردی خود دست‌اندرکار و مسئول رشد و ارتقاء و رهبری گردد که این همان تحقق حکومت مستضعفین در زمین خواهد بود.» در این مسیر نیاز هست نوآوری های اجتماعی برای تحقق این امر صورت گیرد. ابلاغ «بیانیه گام دوم انقلاب» توسط مقام معظم رهبری در بهمن ۱۳۹۷، به‌مثابه یک سند بالادستی راهبردی، فصل جدیدی را در ترسیم مسیر آینده انقلاب گشود. محوریت یافتن جوانان و تأکید بر «خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی»، افق‌های جدیدی را پیش روی ملت ایران قرار داد. اما نقطه عطف در ارائه راهکاری عملی برای عبور از کلی‌گویی‌ها، طرح مفهوم «جریان حلقه‌های میانی» در دیدار خرداد ۱۳۹۸ بود. حلقه های میانی عرصه ای برای ظهور حقیقی مفهوم جمهوری اسلامی و مردمسالاری دینی است. فناوری نوینی که کنشگری مردم را از سطح اجرا و عاملیت تا سطوح رهبری ارتقا می دهد. حلقه های میانی با کارکردهای ویژه ای که دارند مسیر تفاهم و اعتماد بین مردم و مسئولان را هموار کرده و انگیزه فعالیت مردم در سطوح مختلف برای حل مسائل اساسی کشور را افزایش می دهد.

مقام معظم رهبری در مورد حلقه های میانی چنین می فرمایند:«منتها این [مورد] آخری که مسئله‌ی راهکارهای عملی باشد، احتیاج دارد به هدایت، تمرکز، پیگیری، فعّالیّت پی‌درپی و لحظه‌به‌لحظه برای اینکه بتواند این کاروان عظیم جامعه را و مهم‌تر از همه جوانهای جامعه را به پیش ببرد..این کارِ چه کسی است؟ این تمرکز، این ایجاد برنامه‌ی کار، پیدا کردن راهکار، ارائه‌ی راهکار، برنامه‌ریزی، به عهده‌ی چه کسی است؟ این به عهده‌ی جریانهای حلقه‌های میانی است. این، نه به عهده‌ی رهبری است، نه به عهده‌ی دولت است، نه به عهده‌ی دستگاه‌های دیگر است؛ [بلکه] به عهده‌ی مجموعه‌هایی از خود ملّت است که خوشبختانه امروز ما این را کم هم نداریم. ما نخبه‌های فکری در زمینه‌های گوناگونِ مورد نیاز در میان جوانان، در میان مسئولین خودمان داریم. اینها میتوانند بنشینند برنامه‌ریزی کنند و هدایت کنند.» در ادامه می فرمایند:«کارگروه‌هایی که ممکن است به هم مرتبط هم نباشند امّا بایستی هدایت بشوند، باید برنامه‌ریزی بشود. همه‌ی این کارها باید به وسیله‌ی جوانها برنامه‌ریزی بشود. البتّه همه‌ی اینها هم بایستی با الهام‌گیری از آن جهت‌گیری کلّی که عرض کردم [یعنی] در جهتِ رسیدن به جامعه‌ی اسلامی و تمدّن اسلامی است. در همه‌ی این کارها، آن برنامه‌ریزان، آن مراکز برنامه‌ریزی و هدایت –که گفتیم حلقه‌های میانی باید آن را انجام بدهند– باید به آن جهت‌گیری توجّه داشته باشند.»

مقام معظم رهبری در این دیدار، با ترسیم یک تقسیم کار ملی، مسئولیت هدایت، تمرکز، پیگیری و برنامه‌ریزی برای پیش‌برد کاروان عظیم جامعه را نه بر عهده دولت، نه دستگاه‌های رسمی و نه حتی شخص رهبری، بلکه بر عهده مجموعه‌هایی از خود ملت گذاشتند. این واگذاری، به معنای دعوت به تأسیس یک لایه هدایتگر و واسط نوین میان حاکمیت و توده‌های مردم است؛ لایه‌ای که از جنس ملت بوده، اما کارویژه‌اش، ستادی و هدایتگری است، نه تصدی‌گری

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

و عملیات. چنانکه در توصیه‌ای دیگر در ۱۳۹۲/۲/۲ نیز فرموده‌اند: «تشکیلاتتان را حتّی‌المقدور ستادی نگه دارید؛ حتّی‌المقدور وارد صف نشوید؛ صف را به‌عهده‌ی همین مجموعه‌های مردمی بگذارید. بنشینید تدبیر کنید، هدایت کنید، مدیریّت کنید، مدیریّت به معنای مورد نظر در این قضایا، نه به معنای تصدّیگری. در واقع یک مرزی برای خودتان قائل بشوید بین صف و ستاد؛ و حتّی‌المقدور تا آنجایی که ممکن است وارد کارهای عملیّاتی نشوید؛ عملیّات را بگذارید به‌عهده‌ی دیگران، شما بنشینید تدبیر کنید. به نظر میرسد که این کار به این وسعت اگر بخواهد ادامه پیدا کند، امیدِ موفّقیّت بیشتر در این هست.»

این مفهوم پردازی در پاسخ به سوالی مطرح شده که لازمه روی کار آمدن دولت جوان حزب اللهی است و به عنوان یک راهکار عملی برای وارد کردن جوانان در عرصه مدیریت کشور طرح شده است، در واقع طی یک فرایند و در یک بازه میان مدت باید مبادرت به کادرسازی شود. (ربیعی و سیاوشی، ۱٤۰۱ : ۱٤۷–۱٤۸)

اکنون پرسش اساسی که پیش روی اندیشمندان، فعالان فرهنگی و اجتماعی و سیاست‌گذاران کشور قرار دارد، این است که چیستی، چرایی و چگونگی عملکرد این «حلقه‌های میانی» دقیقاً چیست؟ این مفهوم و سازوکار آن چگونه از سطح یک توصیه کلان، به یک مدل عملیاتی قابل اجرا تبدیل می‌شود؟

فقدان یک چارچوب علمی و تجربه‌شده برای تبیین این مفهوم، می‌تواند آن را در معرض تفاسیر سلیقه‌ای، تقلیل آن به یک ساختار بوروکراتیک جدید و یا حتی به‌حاشیه راندن اصل ایده مردمی شدن حکمرانی قرار دهد. از این‌رو، مراجعه به دانش مدیریت و نظریات تحول سازمانی و اجتماعی برای یافتن مدل‌های هم‌خوان و آزموده شده در جهان، ضرورتی دوچندان می‌یابد. یکی از برجسته‌ترین این مدل‌ها که تشابهات چشمگیری با الگوی حلقه‌های میانی دارد، مفهوم «ائتلاف هدایتگر» است که توسط جان پاول کاتر[۱] استاد صاحب‌نام دانشگاه هاروارد و از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه رهبری و مدیریت تحول، ارائه شده است. ائتلاف هدایتگر، موتور محرکه تحول در سازمان‌ها و سیستم‌های بزرگ است؛ شبکه‌ای فراسلسله‌مراتبی از افراد تحول‌خواه که با نفوذ و تخصص خود، راه را برای تغییرات بنیادین هموار می‌کنند. بنابراین، هدف این پژوهش، تحلیل تطبیقی و عمیق دو مفهوم «جریان حلقه‌های میانی» و «ائتلاف هدایتگر» به منظور ارائه یک چارچوب علمی و روزآمد برای تبیین و عملیاتی‌سازی هرچه بهتر آرمان حکمرانی مردمی در گام دوم انقلاب است.

۱. روش‌شناسی پژوهش:

رویکردی کیفی برای تحلیل تطبیقی دستیابی به یک چارچوب منسجم و علمی برای تبیین پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی مانند حلقه‌های میانی، نیازمند روش‌شناسی دقیق و شفافی است که بتواند عمق یک مفهوم فرهنگی–ارزشی و چارچوب یک نظریه مدیریتی را توأمان دریافت کند. پژوهش حاضر به‌تناسب ماهیت اکتشافی، تبیینی و تطبیقی خود، از رویکرد پارادایم تفسیری تبعیت کرده و در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. از منظر هدف، این تحقیق بنیادی–کاربردی است؛

---

[۱] John P. Kotter

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

چرا که از یک‌سو به‌دنبال توسعه مرزهای دانش و مفهوم‌پردازی نظری (بنیادی) و از سوی دیگر، ارائه راهکار عملی برای یک مسئله عینی در عرصه حکمرانی (کاربردی) است. راهبرد اصلی این پژوهش، روش تحلیل تطبیقی-اسنادی است. برای ارتقای دقت و قابلیت اتکای یافته‌ها، فرایند تحقیق به صورت نظام‌مند طراحی و اجرا شده است.

درگام اول؛ داده‌های این پژوهش از دو منبع مجزا اما هم‌هدف گردآوری شدند. متون مرتبط با حلقه‌های میانی، شامل بیانات و دیدارهای مقام معظم رهبری، به‌ویژه بیانیه گام دوم انقلاب و دیدار ۱ خرداد ۱۳۹۸ به روش «نمونه‌گیری هدفمند» و از پایگاه رسمی Khamenei.ir استخراج شدند. هم چنین متون علمی حوزه مدیریت تحول، شامل کتاب‌ها و مقالات علمی کلاسیک و به‌روز، با تمرکز بر آثار جان کاتر بنیان نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

درگام دوم تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری مفهومی، برای تبدیل داده‌های خام به اطلاعات نظام‌مند، از تکنیک تحلیل مضمون بهره گرفته شد. متون انتخابی مرتبط با حلقه‌های میانی، خط‌به‌خط مطالعه و بررسی شدند. واحد تحلیل، یک «گزاره معنادار» (مانند یک جمله یا پاراگراف کامل) در نظر گرفته شد. همین فرایند برای استخراج مؤلفه‌های ائتلاف هدایتگر از آثار کاتر و سایر منابع علمی انجام شد. به عنوان مثال، «تشکیل ائتلاف هدایتگر» (کد اولیه) و نقش‌های مختلف آن به مقولات «ایجاد انگیزه»، «تدوین استراتژی» و... تبدیل شدند.

در گام سوم، تشکیل ماتریس تطبیقی و تحلیل هم‌گرایی‌ها؛ هسته مرکزی روش‌شناسی این پژوهش، ماتریس تطبیقی بود. ردیف‌های این ماتریس را مؤلفه‌های کلیدی شکل می‌دادند که عبارت بودند از:

۱. جایگاه در ساختار

۲. منطق شکل‌گیری و ترکیب اعضا

۳.منابع قدرت و ویژگی‌های فردی اعضا

٤. انگیزه‌ها و روحیه حاکم (مشتاق ایجاد تغییر اجتماعی، دارای ایده خلاق، آزاد و پرشتاب)

۵. مأموریت و کارویژه‌های اصلی

٦. الگو و چگونگی عملکرد

ستون‌های ماتریس نیز به «حلقه‌های میانی» و «ائتلاف هدایتگر» اختصاص یافت. ذیل هر ردیف، ویژگی‌ها و مضامین استخراج‌شده از دو مفهوم قرار گرفتند و فرایند مقایسه و تطبیق به‌دقت انجام شد. هدف این گام، شناسایی همسانی‌ها و اشتراکات ساختاری و کارکردی به‌منظور تبیین الگو بود و نه صرفاً فهرست‌کردن تفاوت‌های سطحی.

مولفه های کلیدی	جایگاه در ساختار	منطق شکل‌گیری و ترکیب اعضا	منابع قدرت و ویژگی‌های فردی اعضا	انگیزه‌ها و روحیه حاکم	مأموریت و کارویژه‌های اصلی	الگو و چگونگی عملکرد
حلقه‌های میانی						
ائتلاف هدایتگر						

نمودار شماره ۱: ماتریس تطبیقی

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

در نهایت، بر اساس هم‌گرایی‌های شناسایی‌شده در ماتریس تطبیقی و با استناد به چارچوب نظری کاتر، یک الگو برای عملیاتی‌سازی جریان حلقه‌های میانی ترسیم شد. این الگو نشان می‌دهد که چگونه مؤلفه‌های مختلف ائتلاف هدایتگر می‌تواند به‌عنوان یک راهنمای گام‌به‌گام برای تشکیل و فعالیت حلقه‌های میانی به کار گرفته شود.

۲. مبانی نظری:

تغییرات اجتماعی اغلب توسط گروه های متعهد که وضعیت موجود را به چالش می کشند، ایجاد می شود.گاهی اوقات این تحولات اجتماعی بسیار مهم هستند و نظم اجتماعی جدیدی ایجاد می کنند. به عنوان مثال می توان به موضوعاتی در حوزه عمومی همچون، حق رای جهانی، لغو تجارت برده داری و تبعیض نژادی اشاره نمود. بیشتر اوقات این موضوع به دلیل ظهور توافق جمعی جدیدی در مورد رفتار ها و نظرات اتفاق می افتد که متفاوت از رفتار های قبلی است. به طور کلی تغییر شکل اجماع می تواند بسیار سریع باشد و همزیستی بین هواداران وضعیت قدیم و جدید کوتاه مدت است.(Harary,1959)

در طول تاریخ حرکت هایی که سبب تغییر شدند عمدتا رهبرانی داشتند که مسیر حرکت را هدایت می کردند. (Schwartz&Sanchez,2016) در این میان، برنز[۲] با ارائه نظریه رهبری تحول‌آفرین، بر جنبه‌ای کلیدی تأکید می‌ورزد که این رهبران را از سایرین متمایز می‌سازد: «رهبری تحول‌آفرین، منافع فردی را به اهداف جمعی پیوند می‌دهد.» (Burns, 1978) به‌بیان دیگر، آنچه رهبران تغییرات بزرگ را از مدیران صرف وضعیت موجود جدا می‌کند، توانایی آن‌ها در فراتربردن پیروان از خودمحوری و جهت‌دهی انرژی‌های فردی به‌سوی آرمان‌های مشترک است. رهبران عوامل نفوذ در درون و بیرون گروه ها و عامل توافق هستند،آن ها قدرت قابل توجهی را اعمال می کنند و اغلب سبب تغییر زندگی انسان ها از طریق تغییرات اجتماعی، تغییرات سازمانی و انقلاب های تکنولوژیکی می شوند. نظریه پردازان در طور تاریخ، اسامی متعددی به این گروه کوچک اما تاثیرگذار جامعه داده اند.

۲,۱. کنشگران ائتلاف هدایت[۳]

برای رسیدن به تحول در جوامع و حرکت در مسیر پیشرفت به اعتقاد برخی از نظریه پردازان و اندیشمندان نیاز به گروهی از رهبران اجتماعی است تا این تحول رقم بخورد.

در علم مدیریت مدل های نوین تحول سازمانی ارائه شده است. یکی از این مدل ها توسط جان کارتراستاد برجسته دانشگاه هاروارد ارائه شده است. کاتر در تحلیل خود از دلایل شکست تلاش‌های تحول سازمانی، به این نتیجه می‌رسد که بخش قابل‌توجهی از این ناکامی‌ها ریشه در نبود ائتلافی کافی و نیرومند در ابتدای مسیر تغییر دارد. وی تأکید می‌کند که حمایت مدیران میانی و سایر بازیگران کلیدی، نقشی حیاتی در موفقیت هر برنامه تحول‌آفرین ایفا می‌کند؛ چراکه این

---

[۲] Burns, J. M

[۳] guiding coalition

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

گروه‌ها مجریان اصلی تغییر در سطوح عملیاتی هستندو به‌عنوان کانال‌های نفوذ و اقناع در بدنه سازمان عمل می‌کنند. به‌علاوه، کاتر بر این نکته اصرار دارد که مقاومت در برابر تغییر – که همواره یکی از موانع جدی فراروی دگرگونی است – در غیاب یک ائتلاف سازمان‌یافته و منسجم، به‌سختی قابل مهار و مدیریت خواهد بود؛ ازاین‌رو، شکل‌گیری ائتلاف قوی را شرط لازم برای غلبه بر مقاومت و تداوم تحول می‌داند. (Kotter, 1995, 59-67). کاتر در مقاله تأثیرگذار خود با عنوان «آنچه رهبران واقعاً انجام می‌دهند»[ٔ]، تمایزی بنیادین اما مکمل‌گونه میان دو کارکرد مدیریت و رهبری ترسیم می‌کند. از نگاه وی، رهبری عمدتاً با خلق جهت‌گیری راهبردی و ایجاد تغییرات تحول‌آفرین سروکار دارد؛ درحالی‌که مدیریت، مسئولیت تأمین ثبات، نظم و اجرای کارآمد فرایندها را بر عهده دارد. به‌بیان دیگر، اگرچه این دو کارکرد از حیث ماهیت متمایزند، اما در عمل برای موفقیت پایدار هر سازمانی، مکمل یکدیگر محسوب می‌شوند و فقدان هر یک، تعادل لازم برای بقا و رشد سازمانی را مختل خواهد کرد. (Kotter,2001).

از منظر کاتر، «ائتلاف هدایتگر» نه‌تنها نقش رهبری سازمان را تقلیل نمی‌دهد، بلکه آن را توزیع‌شده، شبکه‌ای و مکمل رهبری فردی تعریف می‌کند. به‌بیان دقیق‌تر، در تحول‌های پیچیده و فراگیر، یک رهبر واحد – هرچند کاریزماتیک و توانمند – به‌تنهایی نمی‌تواند هم‌زمان جهت‌گیری ایجاد کند، مقاومت را مهار نماید، فوریت را حفظ کند و حمایت جمعی را جلب نماید؛ ازاین‌رو، ائتلاف هدایتگر به‌عنوان موجودیتی جمعی، کارکردهای رهبری را در سطحی فراتر از یک فرد، به‌صورت اشتراکی و هماهنگ به‌پیش می‌برد. بنابراین، ائتلاف هدایتگر بستر تحقق کارکردهای رهبری در مقیاسی گسترده‌تر و پایدارتر فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که تغییر، وابسته به حضور یک فرد خاص باقی نماند.

کاتر تأکید می‌کند که تحول موفق، به‌صورت بنیادین، وابسته به شکل‌گیری یک ائتلاف هدایتگر قدرتمند است. این ائتلاف باید متشکل از افرادی باشد که دارای نفوذ، اعتبار و مهارت‌های مکفی و مکمل برای رهبری فرایند تغییر باشند. وی همچنین بر این نکته تأکید دارد که رهبری تحول، کارکرد یک فرد واحد نیست، بلکه بر شبکه‌ای از بازیگران همسو و هماهنگ متکی است که برای پیش‌بردن دگرگونی، به‌طور هماهنگ عمل می‌کنند. (Kotter, 1996)

کاتر در کتاب شتاب دهی، ابتدا به توصیف موقعیت سازمان ها می پردازد و سپس با استفاده از اصول هشت گانه خود راهکاری ساده و عملیاتی ارائه می دهد. وی معتقد است استقرار سازوکاری موازی با سلسه مراتب ولی به مراتب چابک تر در سازمان به نام شبکه تحول خواهان کمک بسزایی در اجرای تحولات مدنظر خواهد کرد. این شبکه فارغ از جایگاه های شغلی لایه های سلسله مراتب را رها کرده و آزادانه تر و پرشتاب به جریان می اندازند. به این صورت شبکه هم راستا در کنار وجه سلسله مراتبی ایجاد می گردد. و کارهایی که نیازمند نوآوری، چابکی و ایتکارهای بزرگ تحولات پیچیده هستند به وجه شبکه سپرده می شود. کارتر شتاب گرهایی را برای این شبکه تعریف می کند. یکی از این شتاب گرها تشکیل ائتلاف هدایت گر است. (رهبر و همکاران،۱۴۰۲)

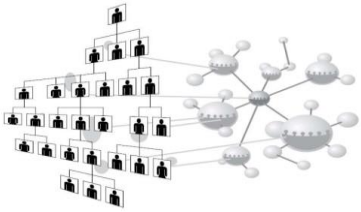
[ٔ] What leaders really do

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

جان کاتر، استاد برجسته دانشگاه هاروارد و یکی از افراد شاخص در زمینه مدیریت و رهبری طی سال ها تجربه همکاری با سازمان ها متوجه سردرگمی و مسئله شرکت ها در زمان پیاده سازی فرایند تغییر شده است. او کتاب های زیادی در این حوزه نوشته است. در کتاب شتاب دهی ابتدا به توصیف موقعیت سازمان ها می پردازد و سپس با استفاده از اصول هشتگانه خود راهکاری ساده و عملیاتی ارائه می دهد. (کاتر،۲۰۱٤)

سازمان ها در مرحله تولد و رشد خود، دارای سلسله مراتب اندک و تعاملات شبکه ای بیشتر هستند لیکن هر چه سازمان به سمت بلوغ پیشروی می کند به اهمیت سلسله مراتب افزوده و تعاملات شبکه ای و بدون مرز آن رو به زوال می رود. البته نباید از این مهم غافل شد که وجود سلسله مراتب در سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است لیکن استقرار پروژه های تحولی در سازمان های بوروکراتیک به کندی صورت گرفته و به دلیل زوائد اداری عموما با مشکل در اجرای کامل مواجه می وند لذا استقرار سازوکاری موازی با سلسله مراتب ولی به مراتب چابک تر در سازمان به نام شبکه تحول خواهان کمک به سزایی در اجرای تحولات مدنظر خواهد نمود.

این شبکه از کارمندان تحول خواه بخش های مختلف سازمان با جایگاه های شغلی مختلف مدیریتی و غیر مدیریتی پر شده است و اطلاعات را از بند اتاق ها و آرشیوهای سازمانی و لایه های سلسله مراتب رها می کند و به شکل آزادانه تر و پر شتاب تر به جریان می اندازد.



نمودار شماره ۱: وجه شبکه هم راستا در کنار وجه سلسله مراتبی (کاتر،۲۰۱٤)

در سیستم دو وجهی بخش عمده کارهایی که نیازمند نوآوری چابکی تحولات پیچیده و ابتکارهای بزرگ استراتژیک هستند و باید به سرعت اجرا شوند بر خلاف معمول که به سلسله مراتب واگذار می شود، به وجه شبکه سپرده می شود. شتابگر های هشت گانه کاتر برای استقرار وجه شبکه در سازمان عبارت اند از:

۱.خلق حس اضطرار[۵]نخستین شتابگر این است که در میان هر چند نفر که می توانید در خصوص رسیدگی به فرصت طلایی پیشروی سازمان که همان ارتقا بهره وری در دانشگاه می باشد، حس اضطرار قوی ایجاد و حفظ شود. اگر این شتابگر به خوبی کار کند گروه های کثیری از افراد سازمان هر روز با این فکر از خواب برمی خیزند که چطور می توانند شما را در بهره برداری از فرصت طلایی یاری کنند. (کاتر،۲۰۱٤) این شتابگر در واقع اساس و پایه تشکیل وجه شبکه است. برخلاف مدل های معمول، که فوریت را یک رویداد یکباره می‌داند، این مدل آن را یک ضرورت مداوم می‌بیند. متخصصان مشاور می توانند به سازمان ها کمک کنند تا با تجزیه و تحلیل روندهای بازار، فشارهای رقابتی و ناکارآمدی های داخلی، نیاز به خلق حس اضطرار را شناسایی و بیان کنند. مشاوران با ارائه بینش و توصیه‌های استراتژیک اطمینان می‌دهند که سازمان‌ها در واکنش به تغییرات هوشیار و فعال باقی می‌مانند.

---

۵ Create sense of urgency

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

۲. تشکیل ائتلاف هدایتگر؛ این مدل بر نیاز به یک ائتلاف راهنما که در طول زمان تکامل می یابد تأکید می کند. این ائتلاف باید شامل اعضای متنوعی باشد که می‌توانند دیدگاه‌های متفاوتی را به ارمغان بیاورند و تغییر را در سراسر سازمان هدایت کنند. با توسعه مهارت های رهبری و تقویت همکاری بین اعضای ائتلاف نقش مهمی ایفا می کند. این افراد، با رهبران کار می کنند تا توانایی آنها برای الهام بخشیدن و بسیج تیم ها را افزایش دهند و اطمینان حاصل کنند که ائتلاف موثر و سازگار با چالش های جدید باقی می ماند. (کارتر،۲۰۱٤)

۳. طراحی چشم انداز و ابتکارهای استراتژیک، یک چشم انداز استراتژیک منعطف و سازگار برای هدایت تلاش های تغییر مستمر ضروری است. مدیران پروژه در تبدیل این چشم انداز به ابتکارات عملی نقش اساسی دارند. آن‌ها برنامه‌های دقیقی را تدوین می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند و پیشرفت را برای اطمینان از همسویی با اهداف استراتژیک نظارت می‌کنند. مدیران پروژه همچنین همکاری متقابل کارکردی را تسهیل می‌کنند و اطمینان می‌دهند که همه ابتکارات منسجم هستند و به چشم‌انداز کلی کمک می‌کنند.(همان)

٤.تشکیل ارتش داوطلب؛ درگیر کردن یک پایگاه گسترده از کارمندانی که داوطلبانه تغییرات را انجام می دهند، یک جنبه کلیدی از مدل هشت شتاب دهنده است. متخصصان مدیریت تغییر می توانند استراتژی هایی را برای به خدمت گرفتن این ارتش داوطلب طراحی و اجرا کنند. مدیران تغییر با پرورش فرهنگ شمول و توانمندسازی، اطمینان حاصل می کنند که کارکنان در تمام سطوح برای مشارکت در طرح های تغییر انگیزه دارند. راهبردهای ارتباطی و تعامل مؤثر برای ایجاد این پایگاه داوطلبانه و حفظ اشتیاق آنها بسیار مهم است.(همان)

۵.بستر سازی برای انجام کار با رفع موانع، شناسایی مستمر و حذف موانع برای حفظ حرکت حیاتی است. متخصصان مشاوره و مدیریت تغییر می توانند برای تشخیص موانع و توسعه راه حل ها همکاری کنند. این ممکن است شامل طراحی مجدد فرآیندها، به روز رسانی سیستم ها یا پرداختن به مسائل فرهنگی باشد که مانع پیشرفت می شود. با حذف این موانع، سازمان ها می توانند عملیات را ساده کرده و تغییرات را تسریع کنند.(همان)

٦.شناسایی دستاوردهای فوری، دستیابی منظم اهداف کوتاه مدت برای حفظ انگیزه و حرکت ضروری است. مدیران می‌توانند نقاط عطف را تعیین کنند و پیشرفت را دنبال کنند تا اطمینان حاصل کنند که این پیروزی‌ها شناسایی و تقدیر می‌شوند. برنامه های قدردانی که اغلب توسط تیم های مدیریت منابع انسانی و تغییر تسهیل می شود، رفتارهای مثبت را تقویت می کند و فرهنگ بهبود مستمر را ایجاد می کند. (همان)

۷.حفظ شتاب ایجاد شده، حفظ سرعت تغییر مستلزم تلاش و هوشیاری مداوم است. با پرورش فرهنگ چابکی و انعطاف پذیری، سازمان ها می توانند حرکت مورد نیاز برای موفقیت بلندمدت را حفظ کنند. (همان)

۸.نهادینه سازی نتایج؛ متخصصان مشاوره و مربیگری می توانند با طراحی برنامه های آموزشی، تسهیل کارگاه ها و حمایت مستمر از رهبران و کارمندان از این فرآیند حمایت کنند. با نهادینه کردن تغییرات، سازمان ها می توانند زمینه ای پایدار برای رشد و نوآوری آینده ایجاد کنند. (همان) در نمودار زیر این هشت مرحله به تصویر کشیده شده است.

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]



نمودار شماره۲: شتابگرهای هشت گانه کاتر (کاتر،۲۰۱٤)

نقش‌ها، ویژگی‌ها و سازوکار ائتلاف هدایتگر، یک کمیته یا یک بخش سازمانی جدید نیست. بلکه یک تیم پویا، متنوع و متعهد است که اعضای آن جدا از جایگاه شغلی و رسمی‌شان، بر اساس یک هدف مشترک گرد هم می‌آیند.

ائتلاف هدایت گروهی از افراد هستند که با هم کار می کنند تا بر نتایج یک موضوع خاص تاثیر بگذارند. ائتلاف های هدایت برای دستیابی به طیف وسیعی از اهداف که فراتر از ظرفیت افراد یا تیم ها است، ایجاد می شوند.بنابراین یکی از مهم ترین جنبه های یک ائتلاف هدایت،تنوع آن است.یک ائتلاف موثر،متشکل از افرادی است که مهارت ها، تجربیات، دیدگاه ها و شبکه های منحصر به فردی را به کار می گیرند تا بتوانند خلاقانه ترین ایده ها را به ظهور برسانند.اعضای ائتلاف،یک گروه قدرتمند و مشتاق از رهبران تغییرات اجتماعی اند که استراتژی های جدیدی را برای متحول کردن محیط خود به کار می برند.

۲,۲. نقش‌های کلیدی (کارویژه‌ها):

این ائتلاف برای موفقیت باید دارای ویژگی‌ها و ایفاکننده نقش‌های زیر باشد:

خلق انگیزه و تعهد جمعی: آنها با رفتار و گفتار خود، اشتیاق و باور به تغییر را در دیگران شعله‌ور می‌سازند. آنها نشان می‌دهند که تغییر یک الزام و یک فرصت هیجان‌انگیز است و به پیشبرد فرایند تغییر کمک می‌کنند.

تعیین و تبیین چشم‌انداز: آنها یک تصویر روشن، قانع‌کننده و استراتژیک از آینده ارائه می‌دهند که برای همه قابل فهم باشد: «پس از این تحول، کجا خواهیم بود؟»

توسعه استراتژی و برنامه عملیاتی: چشم‌انداز را به گام‌های عملی، پروژه‌های مشخص و ابتکارات استراتژیک ترجمه می‌کنند و منابع را تخصیص می‌دهند.

مدیریت هوشمندانه مقاومت‌ها: آنها درک می‌کنند که هر تغییری با مقاومت مواجه است. لذا کانون‌های مقاومت را شناسایی کرده و با گفت‌وگو، اقناع و بسیج نیروها، آنها را خنثی می‌کنند.

الگوبودن: آنها خود، نخستین کسانی هستند که رفتارهای جدید را در پیش می‌گیرند و تجسم زنده تغییر هستند.

ارتباط‌گیری فراگیر و مستمر: آنها به‌طور خستگی‌ناپذیر با تمامی ذی‌نفعان ارتباط برقرار می‌کنند و از طریق کانال‌های مختلف، پیام تغییر را منتشر می‌سازند.

۲,۳. ویژگی‌های اعضای ائتلاف هدایتگر

کاتر تأکید می‌کند که ترکیب اعضا به مراتب از اندازه ائتلاف مهم‌تر است. یک ائتلاف مؤثر حتماً باید اعضایی با این ویژگی‌ها داشته باشد:

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

نفوذ و قدرت: داشتن قدرت کافی برای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و تأثیرگذاری بر دیگران. این قدرت تنها از جایگاه رسمی ناشی نمی‌شود بلکه می‌تواند ناشی از تخصص، کاریزما و شبکه روابط باشد.

اعتبار: برخورداری از سابقه و شهرت مثبت برای جلب اعتماد و متقاعدسازی دیگران.

تعهد : باوری عمیق و قلبی به ضرورت و درستی تغییر و آمادگی برای فداکاری و تلاش بی‌وقفه در این مسیر

مهارت‌های رهبری: آنها باید مهارت‌های رهبری قوی داشته باشند تا بتوانند تیم را هدایت کنند. توانایی ترسیم مسیر، الهام‌بخشی، همسو کردن افراد و توانمندسازی آنها، که فراتر از مهارت‌های مدیریتی صرف است.

دانش و تجربه: وجود افرادی از بخش‌ها، تخصص‌ها، سنین و دیدگاه‌های مختلف برای تضمین خلاقیت، جلوگیری از تفکر قالبی و دیدن همه ابعاد مسئله.

به طور خلاصه، ائتلاف هدایتگر، قلب تپنده فرایند تغییر در سازمان است. این تیم با ایجاد انگیزه، تعیین چشم‌انداز، توسعه استراتژی و مدیریت مقاومت، به سازمان کمک می‌کند تا با موفقیت به آینده‌ای بهتر دست یابد.

۳. یافته ها؛ تحلیل تطبیقی و کشف الگوی هم‌گرایی

تحلیل تطبیقی و کشف الگوی هم‌گرایی پس از پیاده‌سازی گام‌های روش‌شناسی و تشکیل ماتریس تطبیقی، هم‌گرایی‌های عمیقی میان «جریان حلقه‌های میانی» و «ائتلاف هدایتگر» احصا شد. این تطابق که در شش محور اصلی صورت‌بندی شده است، فراتر از شباهت لفظی، نشان‌دهنده یک هم‌خانوادگی مفهومی و الگویی مشترک برای ایجاد تحول در سیستم‌های بزرگ است

حلقه های میانی برای اینکه بتوانند نقش برنامه ریزی و هدایت و پیگیری را به خوبی انجام دهند دارای ویژگی هایی هستند که به آنها در این مسیر کمک می کنند. برخی از این ویژگی ها با ویژگی های ائتلاف هدایتگر مشترک هستند. که به شرح زیر می باشد.

۳,۱. جایگاه در ساختار:

ائتلاف هدایتگر در وجه شبکه و رها از سلسله مراتب و بروکراسی اداره نقش آفرینی می کند و حلقه های میانی نیز ساختار جدیدی در بروکراسی اداری و سلسله مراتب تعریف نمی شوند بلکه به صورت جریانی فعال و پویا برای بهبود عملکرد ها و حل مسائل در فضایی شبیه وجه شبکه نقش آفرینی می کنند. رهایی از قفس بروکراسی و خلق وجه شبکه بارزترین ویژگی مشترک، استقلال این دو مفهوم از ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی است. ائتلاف هدایتگر کاتر، عنصری از «وجه شبکه» است و عمداً خارج از سلسله مراتب رسمی سازمان شکل می‌گیرد تا دچار کندی و زوائد اداری آن نشود و بتواند با چابکی عمل کند. به همین ترتیب، مقام معظم رهبری با صراحت، حلقه‌های میانی را از ساختار دولت و دستگاه‌های رسمی جدا می‌کنند و مسئولیت هدایت را «نه به عهده‌ی دولت، نه به عهده‌ی رهبری» بلکه به مجموعه‌هایی از خود ملت می‌دهند. هدف از این کار، پرهیز از بزرگ شدن دولت و گرفتاری در روزمرگی‌های اداری است. فهم نادرست از حلقه‌های

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

میانی که آن را در قالب سازمان‌های دولتی جدید یا ذیل وزارتخانه‌ها تعریف کند، این اصل اساسی را نقض کرده و کارایی آن را از بین می‌برد. هر دو مفهوم، خالق یک ساختار موازی پویا و چابک برای انجام کارهای بزرگ و پیچیده هستند.

۳,۲. منطق شکل‌گیری و ترکیب اعضا: نخبگانی متعهد، متخصص و متنوع

ائتلاف هدایتگر متشکل از کارمندان تحول خواه در سازمان هست که در کنار نقشی که در ساختار سازمان بر عهده دارند توانمندی های ویژه ای دارند که از توانمندی های آنان در وجه شبکه استفاده می شود و منجر به چابکی و پویایی بیشتر سازمان می شود.در حقیقت ائتلاف هدایتگر تأکید دارد که اعضای آن، «کارمندان تحول‌خواهی» هستند که از پوسته شغل رسمی خود بیرون آمده و بر اساس یک تعهد درونی به تغییر، گرد هم می‌آیند. این افراد نه نمایندگان واحدهای سازمانی، بلکه افرادی با مهارت‌ها، تجربیات و دیدگاه‌های منحصربه‌فرد هستند. حلقه‌های میانی نیز دقیقاً بر همین منطق استوارند: آنها «نخبگان فکری و فرهنگی» و «جوانان دغدغه‌مند» جامعه هستند که از میان توده مردم برخاسته‌اند. این افراد بواسطه تشکیلات هم‌افزا، مهارت‌ها و تخصص‌های متنوع خود را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند تا تأثیری فراتر از کنش فردی داشته باشند. حلقه میانی «یک سازمان مردم‌نهاد دیگر» نیست؛ بلکه یک ترکیب هوشمندانه و استراتژیک از افراد دارای نفوذ، اعتبار و تخصص در حوزه‌های مختلف برای یک هدف مشخص است. آنها در کنار نقش های معمول اجتماعی، می توانند در تشکیلاتی هدفمند به نقش آفرینی موثرتری در جهت تحقق اهداف بیانیه گام دوم قدم برداند.

۳,۳. منابع قدرت و ویژگی‌های فردی:

فراتر از قدرت مقامی ماتریس تطبیقی نشان داد که ویژگی‌های پنج‌گانه اعضای ائتلاف هدایتگر (نفوذ، اعتبار، تعهد، مهارت رهبری، دانش و تجربه) با آنچه از اعضای کلیدی حلقه‌های میانی انتظار می‌رود، انطباق کامل دارد. در حلقه‌های میانی نیز افراد باید از نفوذ اجتماعی و قدرت نرم برخوردار باشند تا بتوانند گروه‌ها را با خود همراه کنند؛ از اعتبار و شان اجتماعی برای پذیرش حرفشان برخوردار باشند؛ تعهدی قلبی به آرمان‌های انقلاب و مسیر پیشرفت داشته باشند؛ واجد مهارت‌های رهبری برای هدایت گروه‌ها باشند نه صرفاً مدیریت اداری؛ و در نهایت، از دانش و تجربه لازم برای پرهیز از تصمیمات خسارت‌بار برخوردار باشند. این ویژگی‌ها، آن‌ها را به رهبرانی بالفعل یا بالقوه در جامعه بدل می‌کند.

۳,٤. مشتاق ایجاد تغییر اجتماعی:

ائتلاف هدایتگر افرادی هستند که نسبت به وضع موجود انتقاد دارند و خواهان ایجاد تحول در سازمان هستند از اینرو به آنها کارمندان تحول خواه هم اطلاق می شود زیرا آنها وضع موجود را کافی نمی‌دانند و نسبت به آینده‌ای بهتر، احساس ضرورت و اشتیاق شدید دارند. این اشتیاق، موتور محرکه آنهاست. به همین سیاق، حلقه‌های میانی نیز فعالان اجتماعی هستند که نسبت به وضعیت موجود جامعه بی‌تفاوت نبوده و رضایت ندارند. آنها آرمان‌های انقلاب اسلامی را به خوبی می‌شناسند و دغدغه تحقق آن را دارند. انگیزه آنها، نه کسب قدرت یا ثروت، که تحقق آن آرمان‌ها و ساختن جامعه اسلامی و تمدن اسلامی است. این انگیزه والا و عمیق، به آنها انرژی مضاعفی می‌دهد که فراتر از محدودیت‌های ساختاری عمل کنند و در کنار نقش های معمول به خلق عرصه هایی در مسیر پیشرفت انقلاب اسلامی کمک می کنند.

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

۳,۵. دارای ایده خلاق، آزاد و پرشتاب؛

ائتلاف هدایتگر کارمندانی هستند که چالش ها و مسائل را به خوبی می شناسند و در کنار شناسایی مسائل دارای ایده های خلاقی هستند که بتوانند مسائل را حل کنند لذا در وجه شبکه به صورت پرشتاب و کارآمدتر به حل مسائل سازمان کمک می کنند. حلقه های میانی نیز افرادی هستند که در بستر اجتماعی به خوبی مسائل و چالش ها را رصد می کنند و با تمرکز بر مسائل به ایده های نوآور و خلاقانه برای حل مسائل اهتمام دارند. و ابتکار عمل برای خلق استراتژی های جدید در مسیر پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی را دارا می باشند. این افراد اگر جریان حلقه های میانی برای رشد و شکوفایی آنان وجود نداشته باشد؛ در بستر سلسله مراتب و بروکراسی اداری موجود فضا برای ایده پردازی خلاقانه ندارند و دچار روزمرگی خواهند شد.

۳,٦. ویژگی های فردی افراد تحول خواه؛

افرادی که بتوانند کارمندان تحول خواه و حلقه های میانی را تشکیل دهند خود باید ویژگی های بارز و منحصر بفردی داشته باشند. اولین ویژگی نفوذ و قدرت می باشد. این افراد برای اینکه بتوانند در وجه شبکه در کنار ساختار سلسله مراتبی حضور داشته باشند باید از نفوذ و قدرت در سازمان برخوردار باشند. دومین ویژگی اعتبار است. این افراد در طی فعالیت های مختلف توانسته اند از اعتبار و شان اجتماعی برخورداند باشد. سومین ویژگی تعهد است. این افراد باید به سازمان متعهد باشند و در مسیر اهداف سازمان قدم بردارند. همانگونه که حلقه های میانی نیز به انقلاب اسلامی متعهد هستند و در مسیر پیشبرد اهداف انقلاب اسلامی تلاش می کنند. چهارمین ویژگی دارا بودن مهارت های رهبری است زیرا این افراد قرار است مجموعه ایی از افراد و گروه ها را در ذیل خود مدیریت و هدایت کنند و باید مهارت های رهبری و مدیریت داشته باشند که تا حدودی ذاتی است ولی در فرایند یادگیری می تواند اکتسابی نیز باشد. و در نهایت پنجمین ویژگی دانش و تجربه است. در این مسیر قدم برداشتن نیازمند دقت نظر و علم و دانش در کنار تجربه کافی است زیرا عملکرد آنان باعث تحولات اساسی و راهبردی می شود و در صورتی که مبتنی بر دانش و تجربه نباشد می تواند خسارات جبران ناپذیری را به جامعه تحمیل نماید.

۳,۷. مأموریت و کارویژه‌های اصلی:

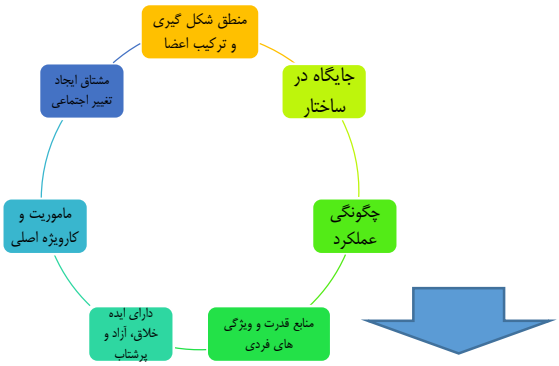
از برنامه‌ریزی تا مدیریت مقاومت مأموریت‌هایی که برای ائتلاف هدایتگر تعریف شده است، دقیقاً همان رسالت‌هایی است که مقام معظم رهبری برای حلقه‌های میانی برمی‌شمرند. ایشان معتقدند، اینها باید «جهت‌گیری کلّی... در جهتِ رسیدن به جامعه‌ی اسلامی» را مدنظر داشته باشند. کار آنها «بنشینند برنامه‌ریزی کنند... تدبیر کنند» است. این یعنی حرکت از کلیات به برنامه عملیاتی.

۳,۸. چگونگی عملکرد:

با الگو گیری از ائتلاف هدایتگر در ویژگی های سازمانی و فردی، در انتها نیاز هست چگونگی عملکرد ائتلاف هدایتگر نیز بررسی شود. این کارمندان تحول خواه با ایجاد انگیزه در مجموعه سازمان و هم چنین تعهدی که به اصول و اهداف سازمان دارند مسیر حرکت خود را آغاز می کنند. در ادامه با تعیین چشم اندازها و توسعه استراتژی ها گام های رسیدن

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

به چشم انداز را ترسیم می کنند. و با مدیریت قوی و استمرار و خستگی ناپذیری در مسیر چشم اندازحرکت تحولی و پرشتاب را رقم می زنند هم چنین برای بهبود عملکرد با ارتباط گیری قوی با سایر افراد و همراه کردن آنان و تامین سایر منابع مورد نیاز پشتوانه های مستحکمی برای طی مسیر برای خود ایجاد می کنند. چرخه مستمر تدبیر، عمل و شتاب‌دهی همان‌طور که کاتر چرخه‌ای از خلق اضطرار، برنامه‌ریزی، تشکیل ارتش داوطلب، کسب پیروزی‌های زودهنگام و حفظ شتاب را ترسیم می‌کند، از مجموع بیانات مقام معظم رهبری نیز یک الگوی عملیاتی برای حلقه‌های میانی می توان استخراج کرد: آنها ابتدا با تبیین وضعیت و ضرورت‌ها، انگیزه عمومی ایجاد می‌کنند. سپس با «هدایت، تمرکز و برنامه‌ریزی»، استراتژی تدوین می‌شود. آنگاه با نقش‌آفرینی ستادی و نه تصدی‌گری، صفوف مردمی را به میدان آورده (تشکیل ارتش داوطلب) و با کسب دستاوردهای ملموس، امید و اعتماد را افزایش داده (خلق پیروزی‌های زودهنگام) و از این شتاب، برای حل مسائل بزرگ‌تر بهره می‌برند.





نتیجه گیری:

گام دوم انقلاب در مسیر حرکت انقلاب اسلامی سه مرحله مهم خودسازی، جامعه پردازی و تمدن سازی را در پیش دارد. در این مسیر ایجاد حرکت عمومی و قیام جوانان با خلق و تحول حلقه های میانی ممکن خواهد بود. حلقه های میانی یکی از نیازهای ضروری گام دوم انقلاب است و در این مسیر چگونگی سازوکار حلقه های میانی و فرایند ایجاد حلقه های میانی امری است که نیازمند تدقیق علمی و بهره مندی تجربیات موفق جهانی است. بر این اساس این مقاله با مرور ساختارهای مشابه جهانی، مدل شتاب دهی کاتر و ایجاد ائتلاف هدایتگر را الگوی مناسبی برای ایجاد حلقه های میانی می داند. تطبیق این مفهوم با مدل علمی و آزموده‌شده «ائتلاف هدایتگر» جان کاتر، نشان داد که راهکار ارائه‌شده از پشتوانه نظری محکمی در دانش روز مدیریت تحول برخوردار است و می‌توان در راستای عملیاتی‌سازی آن تلاش کرد. هم‌گرایی عمیق این دو مفهوم، در شش محور اساسی «جایگاه در ساختار»، « منطق شکل‌گیری و ترکیب اعضا»، « منابع

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

قدرت و ویژگی‌های فردی اعضا»، « انگیزه‌ها و روحیه حاکم»، « مأموریت و کارویژه‌های اصلی» و «الگو و چگونگی عملکرد»، به‌طور قاطع اثبات می‌کند که الگوی ائتلاف هدایتگر می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب راهنما برای تبدیل ایده کلان حلقه‌های میانی به یک واقعیت اجتماعی موفق به کار گرفته شود.

بر اساس این تحلیل تطبیقی، مسیر عملیاتی‌سازی حلقه‌های میانی بر اساس منطق ائتلاف هدایتگر می‌تواند در گام‌های زیر پیگیری شود.

۱. **شناسایی و شبکه‌سازی هسته‌های اولیه**: بر اساس ویژگی‌های پنج‌گانه (نفوذ، اعتبار، تعهد، رهبری، دانش)، افراد تحول‌خواه و دغدغه‌مند در سراسر کشور شناسایی شده و به‌جای سازمان‌دهی بوروکراتیک، در قالب شبکه‌های ارتباطی منعطف به هم متصل شوند. این هسته‌ها، همان «ائتلاف‌های هدایتگر» مقدماتی هستند
۲. **مسئله‌محوری و خلق چشم‌انداز**: این شبکه‌ها باید به‌جای پراکنده‌کاری، بر روی مسائل اولویت‌دار کشور متمرکز شوند. هر ائتلاف باید یک «چشم‌انداز استراتژیک مینیاتوری» برای حل یک مسئله مشخص در حوزه خود تدوین کند.
۳. **استقرار در وجه شبکه و پرهیز از تصدی‌گری**: مهم‌ترین اصل، حفظ ماهیت ستادی و شبکه‌ای است. حلقه‌های میانی باید از ورود به اجرای مستقیم و عملیات پرهیز کرده و وظیفه اصلی خود را «هدایت»، «توانمندسازی» و «هم‌آراستگی» گروه‌های مردمی قرار دهند. موفقیت آنها در گرو چابکی و آزادی از قیود دولتی است.

٤. **خلق پیروزی‌های زودهنگام و روایت‌سازی**: برای جلب اعتماد عمومی و اثبات کارآمدی، حلقه‌های میانی باید بر پروژه‌های سریع بازده و ملموس متمرکز شوند و موفقیت‌ها را به یک روایت عمومی الهام‌بخش تبدیل کنند.

۵. **یادگیری و تطبیق مستمر**: تجربه ائتلاف هدایتگر ساختاری ایستا نیست. حلقه‌های میانی نیز باید سازوکاری برای بازخوردگیری، یادگیری از شکست‌ها و تطبیق مداوم استراتژی‌های خود بر اساس شرایط متغیر داشته باشند.

در پایان، باید تأکید کرد که حلقه‌های میانی یک پایگاه اجتماعی برای نظام نیستند، بلکه یک لایه استراتژیک رهبری و هدایتگر حرکت عمومی جامعه به سمت آرمان‌های تمدنی هستند. موفقیت گام دوم انقلاب در گرو توانایی کشور برای کاستن از بار دولت و میدان دادن هوشمندانه و سازمان‌یافته به این جریان‌های واسط، خوش‌فکر، چابک و متعهد است؛ جریان‌هایی که همچون «ائتلاف‌های هدایتگر»، قلب تپنده تحول خواهند بود.

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]

منابع:

۱. بیانات مقام معظم رهبری قابل بازیابی در: Khamenei.ir

۲. ربیعی، سینا؛ سیاوشی، مهدی (۱٤۰٤)، صورت بندی کفهومی جریان حلقه های میانی مبتنی بر تجارب جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه دولت پژوهی ایران، سال نهم

۳. رهبر، امیرحسین؛ علی حسینی، رضا؛ ایزدی، لیلا؛ ربیعی، محمدمصطفی (۱٤۰۲)، ارائه مدلی جهت ارتقا بهره وری دانشگاه اسلامی، وفق برنامه ارتقا بهره وری وزارت علوم تحقیقات و فناوری؛ فصلنامه معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه بوعلی سینا، دوره ٦، شماره۱

٤. کاتر، جان پاول(۲۰۱٤)، ترجمه میثم کاشی پور، شتاب دهی دستیابی به چابکی استراتژیک برای دنیای پرشتاب تر، تهران، آریانا قلم

۵. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper & Row

٦. Harary, F. Structural balance: A generalization of Heider's theory. *Psych. Rev.*, ۱۹۵٦, ٦۳, ۲۷۷□۲۹۳

۷. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(۲)

۸. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press

۹. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard Business Review, 79(11)

۱۰. Schwartz,Madeline,Sanchez,Erica.(2016),” Social Movements—and Their Leaders—That Changed Our World”Global Citizen

[Downloaded from revlink.ir on 2026-11-05]