

## تبیین فراگرد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی جمهوری اسلامی ایران

علی‌اصغر پورعزت<sup>۱</sup>، هاشم سوداگر<sup>۲\*</sup>

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
۲- کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام جعفر صادق (ع)، تهران، ایران

پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۰

دریافت: ۸۹/۱۱/۱۸

### چکیده

مفهوم مدیریت استراتژیک به سرعت پس از شکل‌گیری در بخش دولتی، به بخش خصوصی انتقال پیدا کرده و تحولات شگرفی در رقابت میان کسب‌وکارهای خصوصی آفریده است. حال به نظر می‌رسد که اگر این ابزار قدرتمند دوباره به زادگاه خود (بخش دولتی) بازگردد، می‌تواند منشأ حل بسیاری از مسائل حوزه عمومی شود. بدیهی است که به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی ایران، نیازمند ارائه مدلی بومی است. از این رو به نظر می‌رسد که مرحله مقدماتی برای طراحی مدل بومی مدیریت استراتژیک برای این سازمان‌ها، شناسایی فراگردهای فعلی شکل‌گیری استراتژی در آن‌ها باشد. به طوری که بتوان مراتب انطباق ادبیات نظری استراتژی به شرایط فعلی این سازمان‌ها را بررسی کرد تا در مرحله بعد، مدلی طراحی شود که با وضع موجود سازمان‌های ایرانی سازگار بوده و قابل پیاده‌سازی باشد. به این ترتیب نوشتار حاضر در پی تبیین فراگرد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی جمهوری اسلامی ایران است.

کلیدواژه‌ها: فراگرد شکل‌گیری استراتژی، سازمان‌های دولتی، عرصه سیاسی، جمهوری اسلامی ایران.

### ۱- مقدمه و تبیین حوزه نظری بحث

در مورد توجه به موضوع استراتژی در جنگ‌های باستانی، مستندات و گمانه‌زنی‌هایی وجود دارد؛ اما مدیریت استراتژیک، در معنای کلاسیک آن، در قرن اخیر و در میان جنگ جهانی دوم، مورد توجه قرار گرفت و سپس در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به صورت علمی وارد ادبیات مدیریت

کسب‌وکار شد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک نخست در حوزه خاصی از مدیریت دولتی، یعنی عرصه نظامی آن، پا به عرصه وجود نهاد و سپس به دلیل تشابه فضای پر رقابت بازرگانی نیمه دوم قرن بیستم به میدان جنگ، به حوزه بازرگانی راه یافت و در این حوزه توسعه چشمگیری پیدا کرد.

امروزه مکاتب و رویکردهای بسیار متنوعی در حوزه استراتژی مطرح‌اند که گاه تفاوت‌هایی زیربنایی با یکدیگر دارند. تعدد و تنوع این مکاتب و رویکردها، ارائه نوع‌شناسی‌هایی را برای طبقه‌بندی آن‌ها ضروری می‌نمود. از این رو در اوایل سال‌های ۱۹۷۰ به بعد، نوع‌شناسی‌های<sup>۱</sup> گوناگونی برای طبقه‌بندی انواع استراتژی‌ها، به‌وسیله پژوهشگران این حوزه<sup>۲</sup> نوظهور علمی ارائه شد. جالب توجه است که تعداد و تنوع نوع‌شناسی‌های ارائه شده نیز به حدی رسید که پژوهشگرانی را واداشت تا به گونه‌شناسی نوع‌شناسی‌های موجود بپردازند. اما قابل تأمل است که با وجود چنین توسعه نظری در ادبیات استراتژی، این مباحث به حوزه بازرگانی و کسب‌وکار در بخش خصوصی محدود ماندند و کم‌تر به خاستگاه تاریخی خود، یعنی حوزه نظری و عملی مدیریت دولتی باز گشتند. اکنون سؤال این است که آیا مفاهیم کارآمد متراکم شده در ادبیات مدیریت استراتژیک که برای بخش خصوصی تا حد زیادی مفید و راهگشا بوده، امکان بازگشت به بخش دولتی و ایجاد تحول در اداره امور عمومی را دارد؟ در پاسخ به این سؤال جواب‌های مختلفی مطرح شده است: برخی همچون هیوز بر لزوم به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در بخش دولتی تأکید دارند. یکی از استدلال‌های هیوز برای چنین تجویزی آن است که مدیریت استراتژیک باعث می‌شود که مدیران سازمان از وظایف روزمره مدیریتی فاصله گرفته و به‌طور اصولی و نظام‌مند، ملاحظات آینده دور را در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار دهند. البته به‌کارگیری مدل‌های موجود مدیریت استراتژیک در بخش دولتی مخالفانی نیز دارد. مهم‌ترین استدلال آنان مربوط به تفاوت‌های حاکم بر شرایط تصمیم‌گیری و اقدام در دو بخش خصوصی و عمومی است [۱].

به این ترتیب، هدف کلانی که این پژوهش در راستای تحقق آن تلاش کرده است، بازخوانی مدیریت استراتژیک در انطباق با سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران است؛ هر چند پژوهش حاضر به‌طور صرف گام نخست برای تحقق این هدف محسوب می‌شود ولی مفروض اصلی آن، فواید آشکار این بازخوانی است.

در یک تقسیم‌بندی کلان، می‌توان عرصه‌های اقدام حکومت، و به‌تبع آن، انواع سازمان‌های دولتی را به سه بخش اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی تقسیم کرد [۲، ص ۳۸۱؛ ۳، ص ۱۳۰]؛ و از آن جایی که احتمال دارد فضای حاکم بر فراگرد مدیریت استراتژیک در انواع گوناگون سازمان‌های

دولتی متفاوت باشد، در این پژوهش به‌طور صرف به بررسی و اظهار نظر در مورد سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی قوه مجریه جمهوری اسلامی ایران پرداخته شد.

قابل تأمل است که مرحله اول در طراحی مدل بومی مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ایران، بررسی وضع موجود، یعنی شناسایی و تبیین فراگرد فعلی شکل‌گیری مفاهیم مرتبط با استراتژی در این سازمان‌هاست تا در مراحل بعد، طراحی و پیشنهاد وضع مطلوب و راه‌های رسیدن به آن مورد توجه قرار گیرند.

در این پژوهش هرگونه تصمیم یا خط‌مشی مرتبط با بقا و حیات و جهت‌گیری‌های کلان سازمان‌ها، مرتبط با استراتژی تلقی می‌شود، هر چند از مدل‌های متداول مدیریت استراتژیک تبعیت نکرده باشند. برای شناسایی و تبیین فراگرد فعلی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های مطالعه شده، یک نوع‌شناسی مناسب استراتژی مورد نیاز بود تا به مثابه مدل مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گیرد. از این رو، نوع‌شناسی ویتینگتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، به دلیل جامعیت آن نسبت به سایر مدل‌های نوع‌شناسی، انتخاب شد. این مدل با تأکید بر استراتژی‌های مربوط به الگوی رفتار سازمانی ظرفیت مناسبی را برای تبیین استراتژی‌های مذکور ایجاد می‌کند.

بنابراین می‌توان سؤال اصلی این پژوهش را این‌گونه صورت‌بندی کرد: در حال حاضر، شکل‌گیری استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی قوه مجریه ج.ا.ا چگونه انجام می‌شود؟

## ۲- نوع‌شناسی‌های استراتژی

رویکردهای گوناگون نظریه‌پردازان استراتژی به چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، موجب ارائه مدل‌هایی متنوع و متعدد در این حوزه شده است. اگر چه این امر نقش به‌سزایی در غنابخشی به ادبیات مدیریت استراتژیک دارد، در مواردی نیز ممکن است موجب سردرگمی افراد در مواجهه با تنوع مدل‌ها و دشواری انتخاب مدل مناسب شود. از این رو تعدادی از محققان، نظیر نات و بکاف [۴، ص ۱۹۲]، هارت و بانبری [۵، صص ۲۵۱-۲۶۹]، گالبریث و شندل [۶، ص ۱۵۴] هر یک در مطالعات خود فهرستی از نوع‌شناسی‌های استراتژی ارائه کرده‌اند.

## ۳- گونه‌شناسی نوع‌شناسی‌های استراتژی

دقت در انواع نوع‌شناسی‌های ارائه شده، نوعی آشفتگی و تناسب‌نداشتن میان آن‌ها را آشکار



می‌سازد. همین امر موجب شد تا گالبریث و شندل (۱۹۸۳)، در اثر خود با عنوان *تحلیلی تجربی بر انواع استراتژی*<sup>۲</sup> طبقه‌بندی ارزشمندی از انواع نوع‌شناسی‌ها ارائه کنند. از نگاه آنان، برخی نوع‌شناسی‌های مطرح شده، ناظر بر استراتژی‌های سطح کسب و کار<sup>۴</sup> بوده، و برخی ناظر بر استراتژی‌های سطح شرکت<sup>۵</sup> هستند. ضمن این‌که در ادبیات بازاریابی نیز نوع‌شناسی‌هایی در مورد انواع استراتژی‌های بازاریابی<sup>۶</sup> مشاهده می‌شود (به‌طور مثال ۹ استراتژی بازار کاتلر<sup>۷</sup>). علاوه بر این، گالبریث و شندل گونه‌ای نوع‌شناسی معطوف به طبقه‌بندی الگوهای رفتار سازمانی را نیز شناسایی کرده‌اند (مانند نوع‌شناسی مایلز و اسنو) [۶، صص ۱۵۳-۱۷۳؛ ۷، ص ۳۰].

از آن جایی که این پژوهش در پی تبیین فراگرد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ایران بود، نوع‌شناسی‌هایی مد نظر قرار گرفتند که به طبقه‌بندی الگوهای رفتار سازمانی می‌پرداختند.

#### ۴- نوع‌شناسی‌های استراتژی معطوف به الگوهای رفتار سازمانی

میان این نوع‌شناسی‌ها تفاوت‌ها و شباهت‌های زیادی وجود دارد، ولی با توجه به تفاوت خاستگاه‌های ادبی، امکان مقایسه دقیق آن‌ها وجود ندارد. با این حال در جدول‌های ۱ و ۲ تلاش شده است که تا حد امکان مقایسه آن‌ها فراهم شود.

جدول ۱ استراتژی‌های متناظر در مدل‌های مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، ایگر و دیگران (۱۹۸۷)، و نات و بکاف (۱۹۹۵) [۴، ص ۱۹۲، ۷؛ ۸]

نات و بکاف (۱۹۹۵)	ایگر و دیگران (۱۹۸۷)	مایلز و دیگران (۱۹۷۸)		استراتژی‌های متناظر
بی‌هدف- بوروکراتیک	واکنشی- حفاظتی	-		
استبدادی- مدیریتی	آرمان‌گرایی- توسعه‌ای	-		
موقعیتی- کمکی	تدافعی- تثبیتی	تحلیلی	تدافعی	
همیاری- مصالحه‌ای	اکتشافی- کارآفرینی		اکتشافی	

استراتژی‌های ذکر شده در پنج مدل دیگر نیز شباهت‌های زیادی با یکدیگر دارند که می‌توان این مشابهت‌ها را در قالب جدول ۲ نمایش داد.

جدول ۲ استراتژی‌های متناظر در مدل‌های ویتینگتون (۲۰۰۱)، لاوربول (۱۹۹۷)، مینتزربرگ (۱۹۷۳)، مینتزربرگ و دیگران (۱۹۹۸)، و چافی (۱۹۸۵) [۹: ۱۰، صص ۵۱-۶۶: ۱۱، صص ۴۴-۵۳: ۱۲: ۱۳، صص ۸۹-۹۸]

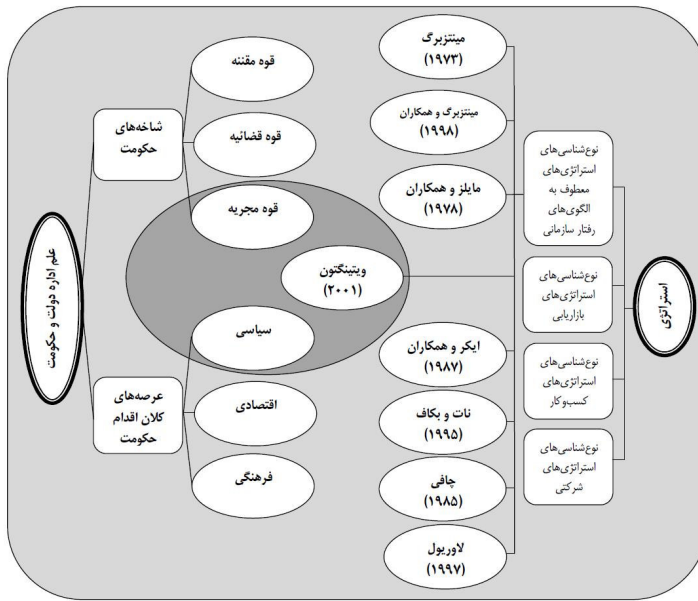
چافی (۱۹۸۵)	مینتزربرگ (۱۹۷۳)	مینتزربرگ و دیگران (۱۹۹۸)	لاوربول (۱۹۹۷)	ویتینگتون (۲۰۰۱)	
خطی	برنامه‌ریزی، کارآفرینی	طراحی، برنامه‌ریزی، موقعیت‌یابی	پایان‌شناسی	سنتی	استراتژی‌های متناظر
-	-	ترکیب‌بندی، محیطی	بوم‌شناسی	تحولی	
انطباقی، تفسیری	انطباقی	یادگیری، شناختی، سیاسی	جامعه‌شناسی	فراگردی	
-	-	کارآفرینی، فرهنگی	ایدئولوژیک	نظام‌یافته	

باید توجه داشت که هر یک از نوع‌شناسی‌های بالا با اهداف و رویکردهای گوناگونی توسعه یافته‌اند و کارکرد ویژه‌ای دارند. با این حال توجه به مشابهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها، برتری برخی از این مدل‌ها را نسبت به سایر نشان می‌دهد. پژوهشگران تلاش می‌کنند که برای مقاصد این پژوهش نوع‌شناسی‌های ویتینگتون و مینتزربرگ (۱۹۹۸) از نوعی ارجحیت نسبی برخوردارند؛ بویژه از جهت جامعیت، تمایز میان رویکردها، تبیین و تشریح کافی و جدید و به روز بودن.

از میان این دو نوع‌شناسی نیز مدل ویتینگتون به دلایل زیر، به‌منزله مبنای کار پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفت:

۱. در مدل ویتینگتون، حوزه استراتژی، فقط به چهار بخش طبقه‌بندی شده است، و این تعداد در مقابل ۱۰ بخشی که در مدل مینتزربرگ بیان شده‌اند، قابل تفکیک‌ترند.  
۲. بیان فرض‌ها، توصیفات و تجویزات در مدل ویتینگتون به شکل دقیق‌تری انجام شده است.

به این ترتیب می‌توان نقشه ادبی نوشتار حاضر را به صورت شکل ۱ ترسیم کرد.

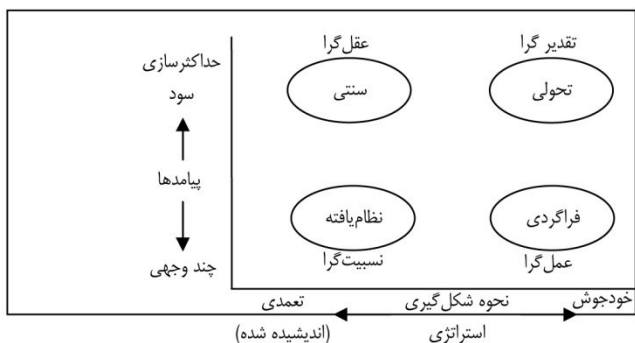


شکل ۱ نقشه ادبی پژوهش

## ۵- مدل نوع‌شناسی استراتژی ویتینگتون

ریچارد ویتینگتون (۲۰۰۱)، در *استراتژی چیست و چه اهمیتی دارد؟*<sup>۸</sup>، به بیان چهار رویکرد عمده در مورد شکل‌گیری استراتژی پرداخته است. رویکرد سنتی<sup>۹</sup>، به‌مثابه قدیمی‌ترین و تأثیرگذارترین رویکرد، بر برنامه‌ریزی عقلایی مبتنی شده و بر ادبیات آموزشی مدیریت استراتژیک سیطره دارد. رویکرد تحولی<sup>۱۰</sup>، از مفهوم تقدیرگرایی در زیست‌شناسی سرچشمه گرفته است، اما به جای قانون جنگل، نظام بازار را مبنای تحلیل استراتژی قرار داده است. رویکرد فراگردی<sup>۱۱</sup>، بر ماهیت پیچیده و ناکارآمد انسان تأکید کرده و به شیوه‌های عمل‌گرایانه<sup>۱۲</sup>، استراتژی را متناسب‌سازی سازمان با بازار می‌داند. رویکرد نظام‌یافته<sup>۱۳</sup> نیز، با نگاهی نسبی‌ت‌گرایانه، اهداف و ابزارهای استراتژی را به صورتی غیر قابل تفکیک، با فرهنگ و قدرت سیستم‌های اجتماعی محلی که استراتژی در آن جا شکل می‌گیرد، پیوسته می‌داند [۹، ص ۲]. تفاوت این چهار رویکرد را می‌توان در قالب دو محور بیان کرد؛ یکی پیامدهای<sup>۱۴</sup>

استراتژی و دیگری فراگرد<sup>۱۵</sup> شکل‌گیری استراتژی (نمودار ۱).



نمودار ۱ رویکردهای عمده به استراتژی [۹، ص ۳]

محور عمودی، طیفی است که در یک سوی آن یک هدف (حداکترسازی سود)<sup>۱۶</sup> مدنظر است و در سوی دیگر، نیل به چندین هدف<sup>۱۷</sup> به صورت هم‌زمان مورد توجه است. محور افقی نیز به بررسی فراگرد شکل‌گیری استراتژی می‌پردازد؛ به طوری که یک طرف محور، استراتژی را تعمدی<sup>۱۸</sup>، اندیشیده شده و محصول تحلیل و محاسبه تلقی می‌کند؛ اما طرف دیگر، استراتژی را خودجوش<sup>۱۹</sup> و محصول اتفاقات، ابهامات و اجبارها می‌داند. به طور خلاصه، این دو محور پاسخ‌های متفاوتی را به دو سؤال بنیادین ارائه می‌دهند: «استراتژی به چه کار می‌آید؟» و «چگونه ایجاد می‌شود؟». محل قرار گرفتن هر یک از رویکردهای چهارگانه در نمودار ۱، فرض‌های اساسی آن را آشکار می‌سازد. رویکردهای سنتی و تحولی، حداکترسازی سود را پیامد و در واقع هدف اصلی شکل‌گیری استراتژی می‌دانند، در حالی که رویکردهای نظام‌یافته و فراگردی، چند وجهی (متکثر) بوده و علاوه بر سود، گزینه‌های دیگری را نیز به عنوان پیامد و هدف استراتژی در نظر می‌گیرند. از منظر فراگرد شکل‌گیری استراتژی نیز در رویکردهای تحولی و فراگردی، ظهور استراتژی ناشی از فراگردی تلقی می‌شود که شانس و آشوب بر آن سیطره دارد. در سوی دیگر، رویکردهای سنتی و نظام‌یافته، علی‌رغم اختلاف نظر در مورد اهداف، تدوین استراتژی را آگاهانه و تعمدی می‌دانند.

هر رویکرد مشتمل بر پاسخ‌هایی متفاوت به سؤال‌های محوری ویتینگتون در مورد



چیستی و چرایی استراتژی است. پاسخ رویکرد سنتی، چنانچه از آثار دانشمندان و نویسندگانی چون ایگور انسف<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۱، ۱۹۶۵) و مایکل پورتر<sup>۲۱</sup> (۱۹۸۵، ۱۹۸۰) بر می‌آید، همان پاسخ‌های ارائه شده در کتاب‌های رایج آموزش مدیریت استراتژیک است. در این رویکرد، استراتژی محصول فراگرد عقلانی تجزیه و تحلیل و محاسبات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده است که به‌منظور حداکثرسازی سود بلندمدت طراحی می‌شود. از نظر طرفداران این رویکرد، در صورتی که بتوان به اطلاعات دقیق دست یافت و استفاده از تکنیک‌های مناسب را فراگرفت، هم محیط خارجی و هم محیط داخل سازمان، قابل پیش‌بینی بوده و می‌توان استراتژی را در قالب برنامه‌هایی دقیق شکل داد. از دید سنتی‌ها، برنامه خوب، برنامه‌ای است که محیط داخلی و خارجی سازمان را تحت کنترل قرار دهد. در این تجزیه و تحلیل عقلانی، این ماهیت استراتژی‌ها و تصمیم‌های عینی مرتبط با آنهاست که در بلندمدت، موفقیت یا شکست سازمان را رقم می‌زند [۹، صص ۲-۳].

از منظر تحول‌گرایان، سودآوری تنها عامل بقای سازمان است؛ اما آن‌ها تلاش‌هایی را که سنتی‌ها برای تأمین این هدف، از راه استراتژی‌های بلندمدت انجام می‌دهند، انحرافی و بیهوده می‌دانند [۹، صص ۳۷ - ۳۸]. تحول‌گرایانی چون حنان و فریمن (۱۹۸۸) یا لیور ویلیامسون (۱۹۹۱) بر این باورند که استراتژی در مفهوم سنتی آن (برنامه‌ریزی عقلایی آینده‌نگر) اغلب نامربوط و غیرعملی به نظر می‌رسد [۱۴، صص ۸۹-۹۸؛ ۱۵، صص ۷۵-۹۴]؛ زیرا محیط معمولاً ناآرام‌تر و نامطمئن‌تر از آن است که بتوان آن را به‌صورتی اثربخش پیش‌بینی کرد. تحول‌گرایان فرض «مدیر به مثابه استراتژیست» را به چالش می‌کشند و بر این باورند که ماهیت پویا، رقابتی و خصمانه بازار، متضمن این مفهوم است که بقای بلندمدت، قابل برنامه‌ریزی نیست و فقط سازمان‌هایی دوام می‌آورند که بیاموزند چگونه استراتژی‌های حداکثرسازی سود را دنبال کنند. کسب‌وکارها در فضایی شبیه به تحول در گونه‌های زیستی قرار دارند؛ به این معنا که سازوکارهای رقابتی بازار با بی‌رحمی تمام، مناسب‌ترین کسب‌وکارها را برای بقا بر می‌گزینند و دیگرانی را که توان تغییر با سرعت کافی را به منظور دفاع از خود ندارند، نابود می‌سازند. بنابراین از نظر تحول‌گرایان، این بازار است که انتخاب‌های مهم و اساسی را انجام می‌دهد و نه مدیران! پس استراتژی‌های موفق، فقط زمانی پدیدار می‌شوند که فراگرد انتخاب طبیعی، قضاوت خود را انجام می‌دهد. در واقع، همه آن‌چه مدیران قادر به انجام آن هستند، به‌طور صرف آن است تا اطمینان یابند که تا حد ممکن با تقاضاهای روزانه محیط منطبق شده‌اند [۹، صص ۲-۳].



فراگردگرایان، ادعای سنتی‌ها و تحول‌گرایان را مبنی بر کارایی سازمان‌ها و بازارها زیر سؤال برده و به‌سوی استراتژی‌های صبورانه بهبود تدریجی و پرورش شایستگی‌های محوری تمایل دارند. فراگردگرایان به استراتژی به‌مثابه اثری «هنری»<sup>۲۲</sup> نگاه می‌کنند که هدف آن مبهم است و اغلب فقط پس از گذشت زمان و با نگاهی گذشته‌نگر می‌توان منطق آن را درک کرد [۹، صص ۳۷-۳۸]. بعلاوه، اگر چه فراگردگرایان، هم‌چون تحول‌گرایان معتقدند که برنامه‌ریزی بلندمدت، تا حد زیادی بی‌فایده است، اما سهم کم‌تری برای تقدیر و سرنوشت قائل‌اند؛ ضمن این‌که از نظر آن‌ها، مهمترین رمز ماندگاری، انطباق حداکثری با محیط نیست و فراگردهای موجود در سازمان‌ها و بازارها نیز کامل و بی‌عیب نیستند. بنابر نظر سیرت و مارچ (۱۹۶۳) انسان‌ها تفاوت‌های زیادی در علایق، محدوده درک و فهم، تمرکز بر خواسته‌ها و دقت در انجام فعالیت‌ها دارند [۱۶]. در نتیجه امکان عمل براساس یک برنامه دقیق و محاسبه شده وجود ندارد. در هر حال، زمانی که شرایط تغییر می‌کند، برنامه‌های از پیش تنظیم شده محکوم به فراموشی هستند. در واقع، استراتژی بیش از آن‌که از یک سری گام‌های عقلایی مبتنی بر آینده حاصل شود، از یک فراگرد عملی سعی و خطا، یادگیری، و مصالحه پدید می‌آید [۱۷، صص ۷۹-۱۰۶؛ ۱۸، صص ۶۶-۷۵]. ضمن این‌که مهم نیست که استراتژی‌های ظهور یافته به‌طور کامل بهینه باشند چون فراگرد گزینش‌های بازار کاملاً سهل‌انگار و بی‌دقت‌اند. احتمالاً هیچ کس از استراتژی بهینه خبری ندارد! بنابراین موفقیت نداشتن در طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک کامل و بی‌عیب، به‌ندرت به عدم مزیت رقابتی مهمی منتج می‌شود.

از منظر طرفداران رویکرد نظام‌یافته نیز استراتژی اهمیت دارد؛ اما نه آن اندازه که سنتی‌ها تصور می‌کنند. نظریه‌پردازان رویکرد نظام‌یافته نسبت به فراگردگرایان برای ظرفیت و استعداد انسان‌ها در درک و اجرای برنامه‌های عقلایی سهم بیش‌تری قائل‌اند. آن‌ها نسبت به تحول‌گرایان نیز در مورد توانایی تعریف استراتژی در مخالفت با فشارهای بازار خوش‌بین‌ترند. در امتداد تأکیدات گرانووتر (۱۹۸۵) بر ماهیت اجتماعی فعالیت‌های اقتصادی، رویکرد نظام‌یافته بیان می‌کند که اهداف و فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی، مبتنی بر سیستم اجتماعی خاصی هستند که فراگرد تدوین استراتژی در آن به وقوع می‌پیوندد [۱۹، صص ۴۸۱-۵۱۰]. استراتژیست‌ها اغلب از قاعده حداکثرسازی سود، به صورت کاملاً آگاهانه و تعمدی صرف‌نظر می‌کنند. ممکن است بافت اجتماعی، به‌جز سود، برای آن‌ها منافع دیگری (مانند مباحثات و تفاخر حرفه‌ای، قدرت مدیریتی، و یا میهن دوستی) را پررنگ کند. بنابراین، پیگیری این اهداف متفاوت، حتی با قربانی کردن حداکثرسازی سود می‌تواند کاملاً عقلایی



باشد؛ هر چند ممکن است این منطق اغلب پنهان شده و یا به شکل دیگری مطرح شود. ممکن است که استراتژی‌ها از قواعد مبتنی بر محاسبات عقلایی مورد نظر کتاب‌های آموزشی تخطی کنند، البته نه به خاطر ناتوانی سازمان‌ها بلکه از این جهت که در برخی جوامع، قواعد حداکثرسازی سود مقبولیت کم‌تری دارند و در عوض، استراتژی‌هایی دیگر اهمیتی بیشتری دارند. نکته مهم این است که بازارها نیز قابل دست‌کاری هستند. جوامع نیز بجز عملکرد مالی به معیارهای دیگری نیز برای حمایت و پشتیبانی از سازمان‌ها توجه می‌کنند.

بنابراین نظریه‌پردازان رویکرد نظام‌یافته بر این نکته تأکید می‌کنند که هدف و وسیله اجرای استراتژی، هر دو برحسب خصوصیات سیستم‌های اجتماعی شکل می‌گیرند؛ بنابراین حتی عقلانیت افراطی<sup>۳۳</sup> مکتب سنتی نیز ممکن است فقط در برخی بافت‌های اجتماعی مناسب باشد؛ به عبارت دیگر، استراتژی‌ای که در یک بافت اجتماعی، کاملاً غیر عقلایی محسوب می‌شود، ممکن است در جامعه‌ای دیگر، کاملاً عقلایی به نظر برسد. پس تحلیل‌گران سیستمی در بررسی استراتژی‌های گوناگون، عقلانیت‌های گوناگون را مدنظر قرار می‌دهند. بر این اساس ادعا می‌شود که فرهنگ و شرایط کشوری که سازمان در آن فعالیت می‌کند، بر چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های آن سازمان مؤثرند [۹، صص ۴-۵، ۳۷-۳۸].

خصوصیات و ویژگی‌های اصلی این چهار رویکرد در جدول ۳ خلاصه شده‌اند.

جدول ۳ خلاصه ویژگی‌های رویکردهای چهارگانه به استراتژی [۹، ص ۳۹]

ویژگی / رویکرد	سنتی	فراگردی	تحولی	نظام‌یافته
استراتژی	رسمی	هنری	کارامدی	جا افتادگی <sup>۳۴</sup>
منطق	حداکثرسازی سود	مبهم <sup>۳۵</sup>	بقا	محلی
تمرکز	داخلی (برنامه‌ها)	داخلی (سیاست‌ها + شناخت‌ها)	خارجی (بازارها)	خارجی (جوامع)
فراگردها	تحلیلی	مذاکره و چانه‌زنی + یادگیری	داروینیسیم اجتماعی	اجتماعی
آثار کلیدی	اقتصاد + علوم نظامی	روانشناسی	اقتصاد + زیست‌شناسی	جامعه‌شناسی
نظریه‌پردازان کلیدی	چندلر، انسف، پورتر	سیرت و مارچ، مینتزبرگ، پتیگرو	حنان و فریمن، ویلیامسون	گرانووتر، وایتلی
تاریخ ظهور	سال‌های ۶۹-۱۹۶۰	سال‌های ۷۹-۱۹۷۰	سال‌های ۸۹-۱۹۸۰	سال‌های ۹۹-۱۹۹۰

## ۶- بخش عمومی و سازمان‌های دولتی

برای تفکیک و متمایز ساختن بخش عمومی از دیگر بخش‌ها، عوامل و شاخص‌های گوناگونی مطرح شده‌اند. از یک دیدگاه، وجه ممیز این بخش‌ها را باید در دو عامل «مالکیت» و «کنترل» جستجو کرد. به این ترتیب می‌توان بخش عمومی را در شامل تمامی موجودیت‌هایی دانست که در مالکیت یا کنترل حکومت‌اند [۲۰، صص ۷۷۶-۷۷۷]. از نگاهی دیگر، مهم‌ترین ویژگی منحصر به فرد و متمایز کننده بخش عمومی، در مفهوم «استقلال» و «حاکمیت» نهفته است. حکومت از حقوق و مصونیت‌های حاکمیتی برخوردار است؛ در حالی که سازمان‌های بخش خصوصی از چنین مصونیت‌هایی برخوردار نیستند یا لااقل نباید برخوردار باشند! دنهارت به شرح ذیل به تبیین تفاوت‌های میان سازمان دولتی و سازمان خصوصی پرداخته است:

۱. اهداف سازمان‌های دولتی مهم‌تر از اهداف سازمان‌های خصوصی هستند و این امر به‌طور ماهوی موجب محدود شدن کارایی سازمان‌های دولتی می‌شود.
  ۲. فراگرد تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی تک‌گراست؛ به این معنا که تصمیم‌ها در یک جا گرفته نمی‌شوند بلکه سطوح گوناگونی از مدیران و سازمان‌های دولتی در این فراگرد دخیل‌اند.
  ۳. مدیران دولتی درون زمینه‌ای فعالیت می‌کنند که همه رفتارهای آنان در معرض رؤیت چشم تیزبین عامه منتقد قرار دارد [۲۱، ص ۲۶].
- دنهارت هم‌چنین اشاره می‌کند که بسیاری از سازمان‌های خصوصی و شبه‌دولتی به سمت ارائه خدماتی پیش رفته‌اند که موجب شباهت آن‌ها به سازمان‌های دولتی شده است. اما از نظر او این امر دلالت بر آن ندارد که به‌طور لزوم سازمان‌های دولتی و خصوصی شبیه به یکدیگر می‌شوند بلکه از دیدگاه او، آن دسته از سازمان‌هایی که متعهد به دنبال کردن یک فراگرد باز و مردمی در تنظیم و اجرای ختمشی می‌شوند، در حقیقت با فرصت‌ها و محدودیت‌هایی مواجه خواهند شد که دانشمندان علم اداره دولت و حکومت، آن‌ها را به سازمان‌های دولتی مرتبط می‌دانند [۲۱، ص ۲۷].
- البته قابل تأمل است که از دیدگاه پولیت، رواج «مدیریت دولتی نوین»<sup>۲۴</sup> در دهه‌های اخیر، موجب کمرنگ و مبهم شدن مرز میان بخش‌های عمومی و خصوصی شده است؛ زیرا با رواج این رویکرد، انواع گوناگونی از شیوه‌های مشارکت میان سازمان‌های دولتی و خصوصی توسعه یافته‌اند و این امر سبب تکثیر آشکار سازمان‌های دو رگه شده است [۱، صص ۳-۵۱].



## ۷- عرصه سیاسی اقدام حکومت

در یک تقسیم‌بندی کلان می‌توان عرصه‌های اقدام حکومت را به سه عرصه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تقسیم کرد. البته قابل تأمل است که تفکیک عرصه‌های اقدام حکومت، تفکیکی انتزاعی است و در عمل، عرصه‌های گوناگون اقدام حکومت هرگز جدا از یکدیگر نیستند و توسعه در عرصه‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، روندی هم‌نوا و هم‌راستا دارد، برای مثال اگر تأمین رفاه عامه شرط آزادی اندیشه و آگاهی سیاسی تلقی می‌شود، فرهنگ مشارکت و مشارکت آگاهانه نیز ضامن حفظ رفاه عمومی است. هم‌چنان که در اقتصاد می‌توان سیستم‌های اقتصادی را از عرصه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، متمایز ساخت. در موضوع سیاست نیز می‌توان عرصه‌ای را برای فعالیت سیستم‌های سیاسی در نظر آورد. عرصه‌ای که هر چند قواعد زبان‌شناختی سیاست در آن جریان دارد ولی بدون هوشمندی، میزبان سیستم‌های سیاسی هوشمندی است. عرصه سیاسی در معرض تعامل سیستم‌ها و خرده‌سیستم‌های متعددی است که برای افزایش منابع قدرت، با یکدیگر رقابت می‌کنند. بازیگران سیاسی نیز هر چند با مفهوم انتزاعی قدرت سروکار دارند، ولی در محیط‌هایی عینی فعالیت می‌کنند و گاه، سلسله مراتبی از سیستم‌های سیاسی را شکل می‌دهند. محیط‌های سیاسی، محیط‌هایی پر تنش و پیچیده‌اند و تنازع بقا در آن‌ها بسیار دشوار است. گاهی بقای یک سیستم، مستلزم فروپاشی یا خلع ید از سیستم دیگر است، ضمن این‌که بازیگران متعدد و متنوعی در این‌گونه محیط‌ها فعالیت می‌کنند [۲، ص ۳۵۰].

حکومت و سایر بازیگران عرصه سیاسی - امروزه عرصه سیاسی هر جامعه مملو از بازیگران پر قدرت و ضعیف است که هر یک قواعدی برای فعالیت خود دارند و بسته به قدرت خود می‌توانند این قواعد را به کل عرصه سیاسی تحمیل کنند. حکومت مهم‌ترین بازیگران عرصه سیاسی جامعه است که در این نقش، منزلتی بسیار حساس و نیز حساسیت‌برانگیز دارد. هم‌چنین می‌توان از ملت، نهاد مذهب و روحانیت، احزاب، شخصیت‌ها و اشخاص مشهور، رسانه‌ها، نیروهای مسلح، اقوام و اقلیت‌های قومی، زنان و گروه‌های تأثیرگذار به‌مثابه دیگر بازیگران عرصه سیاسی نام برد [۲۲، صص ۱۲۷-۲۹۶].

در اینجا باید تأمل شود که هر چند برخی بازیگران سیاسی در عرصه اقتصاد نیز فعالیت دارند، ولی ادبیات و قواعد فعالیت آن‌ها در عرصه سیاسی با ادبیات و قواعد فعالیت در عرصه اقتصادی تفاوت دارد. در این میان نمی‌توان انکار کرد که حکومت، یکی از عمده‌ترین بازیگران عرصه سیاسی جامعه است. مداخله حکومت در عرصه سیاست باید محدود به تأمین امنیت و

توسعه فرصت‌های برابر برای مشارکت عموم در اداره حکومت و اعمال حاکمیت باشد ولی این میسر نمی‌شود مگر از راه توسعه هم‌زمان رفاه و آگاهی‌های عمومی. در واقع حضور حکومت در عرصه سیاست فقط تا زمانی مجاز و پذیرفتنی است که به توسعه عدالت اجتماعی منتهی شود و این مهم، مستلزم تلاش برای افزایش شفافیت در عملکرد حکومت، توزیع فرصت‌ها، رفع محدودیت‌ها و موانع مشارکت اجتماعی آحاد جامعه است.

البته سیستم سیاسی حکومت فاقد مسئول مشخص برخوردار از هویت آفاقی است و همه رکن‌های آن به نوعی در مسائل سیاسی جامعه خود درگیرند. ضمن این‌که توازن قوای سه‌گانه بر شیوه ورود و فعالیت حکومت در عرصه سیاسی تأثیر دارد. با این حال تأکید می‌شود که حکومت مسئول رفتارهای سیاسی واحدهای تحت امر خود بوده و باید پاسخگوی رفتارهای مذکور باشد. با توجه به پیچیدگی تعامل اجزای حکومت در سطوح متفاوت و قوای گوناگون، اگر بتوان رفتار آن را در بلندمدت در قالب خرده‌سیستم‌های سیاسی‌تری چون وزارت کشور، وزارت امور خارجه، احزاب یا گروه‌های وابسته به دولت، رسانه‌های دولتی و یا شورای عالی امنیت ملی تحلیل کرد، نتایج قابل تأمل و ارزشمندی به دست می‌آید. البته در تحلیل واحدهای سیاسی حکومت باید به نحوی شایسته شیوه‌های تقسیم مناطق کشور و روابط میان‌حکومتی را بین حکومت مرکزی، استانداری‌ها، شهرداری‌ها و دیگر سازمان‌های حاکمیتی محلی مد نظر قرار داد [۲]، صص ۳۵۳-۳۵۲، ۳۷۶].

## ۸- مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲ ترسیم شد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، نوع‌شناسی استراتژی ویتینگتون (۲۰۰۱)، به‌مثابه مدل منتخب مد نظر قرار گرفته است و این پژوهش مترصد رتبه‌بندی هر یک از رویکردهای چهارگانه مورد نظر ویتینگتون در «سازمان‌های دولتی فعال عرصه سیاسی ج.ا.ا» است.

رتبه رویکرد تحولی: ؟	رتبه رویکرد سنتی: ؟
رتبه رویکرد فراگردی: ؟	رتبه رویکرد نظام‌یافته: ؟

شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش - رتبه هر رویکرد در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی

ج.ا.ا. [۹].



## ۹- پژوهش میدانی و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از جهت هدف، پژوهشی بنیادی است و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی<sup>۲۷</sup> و از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی)<sup>۲۸</sup> محسوب می‌شود.

جامعه و نمونه آماری- جامعه آماری این پژوهش عبارتند از وزرا، معاونان و مشاوران وزرا، مدیران کل فعلی و سابق وزارتخانه‌های فعال در عرصه سیاسی جمهوری اسلامی ایران (از ابتدای انقلاب اسلامی تاکنون) و دیگر کسانی که ضمن احاطه به چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ج.ا.ا با ادبیات مدیریت، به‌خصوص مدیریت استراتژیک آشنایی کافی داشته باشند. از جمله محدودیت‌هایی که در فراگرد پژوهش حاضر وجود داشت، دسترسی مشکل به اعضای جامعه آماری بود. به همین دلیل به ناچار روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند قضاوتی مورد استفاده قرار گرفت.

روش نمونه‌گیری قضاوتی زمانی استفاده می‌شود که طبقه محدودی از افراد اطلاعاتی دارند که محقق در جستجوی آن‌ها است. اگر چه نمونه‌گیری قضاوتی ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش دهد، ولی این شیوه تنها شیوه قابل استفاده در این‌گونه پژوهش‌ها به نظر می‌رسد [۲۳، صص ۱۰-۴۰۸]. به این ترتیب ۴۳ نفر از اعضای جامعه آماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات- ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌ای بسته و مشتمل بر ۲۳ گزاره با استفاده از طیف لیکرت بود. به‌منظور افزایش دقت و اطمینان نسبت به نتایج تحلیل داده‌ها، هم از روش‌های پارامتریک و هم از روش‌های ناپارامتریک بهره گرفته شد. در حالت اول، با توجه به بیش‌تر بودن حجم نمونه از ۳۰ نفر (۴۳ نفر) فرض شد که نمونه‌گیری نرمال است و می‌توان از روش‌های پارامتریک استفاده کرد. در حالت دوم به دلیل اطمینان نداشتن از درستی فرض ذکر شده، از روش‌های ناپارامتریک نیز بهره گرفته شد.

آزمون پارامتریک استفاده شده، تحلیل واریانس<sup>۲۹</sup> بود. این آزمون برای تحلیل تفاوت بیش از دو میانگین نمونه‌ای به کار می‌رود. هدف از به کارگیری این تکنیک آن بود که برآورد شود آیا بین میانگین‌های نمونه‌ای که از جامعه‌های گوناگون گرفته می‌شوند، تفاوت‌های واقعی وجود دارد و یا آن مقدار تفاوت قابل اغماض بوده است و می‌توان آن را معلول تصادف دانست.

در این پژوهش از روش تحلیل واریانس یک عاملی استفاده شد؛ زیرا تحلیل‌ها مبتنی بر مشاهداتی بودند که بر مبنای معیاری واحد طبقه‌بندی شده بودند [۲۴، صص ۶-۱۳۵]. از آن جایی که پژوهش حاضر به دنبال رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق بود، آزمون فریدمن<sup>۳۰</sup> مورد استفاده قرار گرفت که دلیل بر تحلیل واریانس به کمک رتبه‌ها است. این آزمون زمانی به کار می‌رود که داده‌های آماری حداقل دارای مقیاس ترتیبی باشند و بتوان با مفهوم ترتیبی آن‌ها را در نوعی رده‌بندی دو طرفه مرتب کرد [۲۵، ص ۱۷۷]. آزمون کندال نیز برای اطمینان بیش‌تر از صحت تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت که این آزمون، فرم نرمال شده آماره فریدمن است و در موارد مذکور از نسخه ۱۷ نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

#### ۹-۱- توصیف داده‌ها

پس از استخراج داده‌ها از پرسشنامه‌ها و محاسبه امتیازاتی که پرسش شوندگان به متغیرهای گوناگون داده بودند، نمره نهایی هر یک از متغیرها بر اساس آرای خبرگان محاسبه شد.

#### ۹-۲- تحلیل داده‌ها

##### ۹-۲-۱- تحلیل واریانس

در این تحلیل، نشان داده شد که آیا امتیازهای کسب شده به وسیله هر یک از رویکردهای چهارگانه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تفاوت معناداری با هر یک از سه رویکرد دیگر دارد، یا خیر.

جدول ۴ توصیف داده‌ها و جدول ۵ نتایج به دست آمده از تحلیل واریانس را نشان می‌دهد و جدول ۶ نتایج پس آزمون شفه را ارائه می‌کند.

جدول ۴ توصیف داده‌ها

متغیر (رویکرد)	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین	
					کران پایین	کران بالا
فراگردی	۴۳	۳/۴۳۹۰	۰/۵۷۱۶۳	۰/۰۸۷۱۷	۳/۲۶۳۰	۳/۶۱۴۹
تحولی	۴۳	۳/۲۳۴۰	۰/۳۶۶۳۴	۰/۰۵۵۸۷	۳/۱۲۱۳	۳/۳۴۶۸
نظام‌یافته	۴۳	۲/۸۰۱۹	۰/۳۳۸۲۵	۰/۰۵۱۵۸	۲/۶۹۷۸	۲/۹۰۶۰
سنتی	۴۳	۲/۵۴۳۷	۰/۵۶۶۳۸	۰/۰۸۶۳۷	۲/۳۶۹۴	۲/۷۱۸۰



## جدول ۵ تحلیل واریانس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	۲۱/۳۷۷	۳	۷/۰۹۲	۳۱/۶۵۶	۰/۰۰۰
Within Groups	۳۷/۶۳۹	۱۶۸	۰/۲۲۴		
Total	۵۸/۹۱۶	۱۷۱			

جدول ۶ پس‌آزمون شفہ<sup>۳۱</sup>

فاصله اطمینان ۹۵٪		معنی‌داری	خطای معیار	تفاضل میانگین (I-J)	فاکتور (J)	فاکتور (I)
کران بالا	کران پایین					
-۰/۴۰۲۰	-۰/۹۷۸۶	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۶۹۰۳۲	تحولی	سنتی
-۰/۶۰۷۰	-۱/۱۸۲۵	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۸۹۵۲۶	فراگردی	
۰/۰۳۰۰	-۰/۵۴۶۵	۰/۰۹۸	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۲۵۸۲۵	نظام‌یافته	
۰/۹۷۸۶	-۰/۴۰۲۰	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۶۹۰۳۲	سنتی	تحولی
۰/۰۸۳۳	-۰/۴۹۳۲	-۰/۲۶۲	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۲۰۴۹۴	فراگردی	
۰/۷۲۰۴	-۰/۱۴۳۸	۰/۰۰۱	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۴۳۲۰۷	نظام‌یافته	
۱/۱۸۲۵	-۰/۶۰۷۰	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۸۹۵۲۶	سنتی	فراگردی
۰/۴۹۳۲	-۰/۰۸۳۳	-۰/۲۶۲	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۲۰۴۹۴	تحولی	
۰/۹۲۵۳	-۰/۳۴۸۷	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۶۳۷۰۲	نظام‌یافته	
۰/۵۴۶۵	-۰/۰۳۰۰	۰/۰۹۸	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۲۵۸۲۵	سنتی	نظام‌یافته
-۰/۱۴۳۸	-۰/۷۲۰۴	۰/۰۰۱	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۴۳۲۰۷	تحولی	
-۰/۳۴۸۷	-۰/۹۲۵۳	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲۰۸	-۰/۶۳۷۰۲	فراگردی	

حاصل تحلیل‌ها این‌که رتبه‌بندی رویکردهای چهارگانه بررسی شده از جهت میانگین

امتیازهای کسب شده به صورت زیر است (جدول ۷):

## جدول ۷ رتبه‌بندی رویکردهای چهارگانه به استراتژی

رویکرد	رتبه
فراگردی	۱
تحولی	۲
نظام‌یافته	۳
سنتی	۴



بنا بر نتایج تحلیل واریانس و پس آزمون شفه، با احتمال ۹۵ درصد، وضعیت معناداری تفاوت میان امتیازهای کسب شده به وسیله رویکردهای چهارگانه در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸ وضعیت معناداری تفاوت میان امتیازهای کسب شده به وسیله رویکردهای چهارگانه (علامت  $\sqrt{\quad}$  به معنای معنادار بودن تفاوت و علامت  $\times$  به معنای معنادار نبودن تفاوت است).

سیستمی	فراگردی	تحولی	کلاسیک	
$\times$	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$		سنتی
$\sqrt{\quad}$	$\times$			تحولی
$\sqrt{\quad}$				فراگردی
				نظام یافته

۹-۲-۲- آزمون‌های فریدمن و کندال: در این بخش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش میدانی، آزمون فریدمن روی داده‌های گردآوری شده پیاده شد و به این وسیله، متغیرهای پژوهش رتبه‌بندی شدند (جدول ۹).

جدول ۹ رتبه‌بندی متغیرها با استفاده از آزمون فریدمن

متغیر (رویکرد)	Mean Rank
فراگردی	۳/۳۱
تحولی	۲/۷۶
نظام یافته	۲/۲۸
سنتی	۱/۶۵

سپس آزمون کندال نیز برای اطمینان از صحت تحلیل‌ها انجام گرفت که نتایج آن به طور دقیق مشابه نتایج آزمون فریدمن بود.

بر این اساس نیز با دقتی به نسبت بالا، رتبه‌بندی قبلی در جدول ۷ تأیید شد؛ یعنی می‌توان گفت که نتایج حاصل از آزمون‌های تحلیل واریانس، فریدمن، و کندال مؤید و مکمل یکدیگر بودند.



## ۱۰- نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش پاسخ سؤال اصلی پژوهش عبارت است از این‌که در حال حاضر شکل‌گیری استراتژی‌ها در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ج.ا.ا. در درجه اول مبتنی بر رویکرد فراگردی، در درجه دوم مبتنی بر رویکرد تحولی، در درجه سوم مبتنی بر رویکرد نظام‌یافته و در درجه چهارم مبتنی بر رویکرد سنتی به شکل‌گیری استراتژی است. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهند، همه رویکردهای چهارگانه در سازمان‌های مطالعه شده به‌طور هم‌زمان ملاحظه می‌شوند و در این‌جا به‌طور صرف بر اولویت آن‌ها، مراتب شدت و ضعف آنان تأکید می‌شود.

از نظر پژوهشگران، مهم‌ترین یافته این پژوهش، تبیین فاصله جایگاه رویکردهای فراگردی و سنتی در شکل‌گیری استراتژی‌ها در سازمان‌های مطالعه‌شده است؛ زیرا آنچه در عمل در سازمان‌های مورد مطالعه در حال وقوع است، در درجه اول به رویکرد فراگردی شکل‌گیری استراتژی شباهت داشته و در درجه چهارم به رویکرد کلاسیک می‌ماند. حال آن‌که در همین سازمان‌ها و در فراگردهای رسمی و اداری همواره تلاش می‌شود تا از روش‌ها و فنون توصیه شده به‌وسیله رویکرد کلاسیک، هم‌چون برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی‌های دقیق و از پیش تعیین شده به‌مثابه روش‌های تدوین استراتژی استفاده شود. شاید از کنار هم قرار دادن این دو مسئله و نیز مد نظر قرار دادن عملکرد نه چندان مطلوب این سازمان‌ها بتوان چنین نتیجه گرفت که به‌کارگیری فنون رویکرد کلاسیک در سازمان‌هایی که رفتار آنان در ماهیت فراگردی است، از اثربخشی مناسبی برخوردار نخواهد بود.

نکته حایز اهمیت این است که شکل‌گیری استراتژی در هر یک از این چهار رویکرد می‌تواند به‌صورت درست و یا نادرست انجام شود؛ برای مثال ممکن است سازمانی براساس الگوی فراگردی رفتار کند ولی رفتار رقابت‌های مخرب ائتلاف‌های گوناگون برای دستیابی به قدرت در سازمان شود و یا با اتخاذ رویکردی مبتنی بر یادگیری به پرورش شایستگی‌های خود پرداخته و به موفقیت پایدار دست پیدا کند. پس وجود هر یک از این رویکردهای چهارگانه به مثابه رویکرد حاکم بر فعالیت‌های سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ج.ا.ا. به خودی خود، خوب یا بد نیست بلکه سازمان باید تلاش کند تا با توجه به ویژگی‌های خود و محیط، رویکردی مناسب به استراتژی را اتخاذ کرده و در این رویکرد، به شیوه درست و در راستای دستیابی به موفقیت پایدار رفتار کند.

به این ترتیب می‌توان بعد سومی به مدل دو بعدی ویتینگتون اضافه کرد که نشان‌دهنده

کیفیت رفتار سازمان در رویکرد خاص خود است. بر این اساس، این مدل سه بعدی علاوه بر این‌که نشان می‌دهد کدامیک از رویکردهای چهارگانه به استراتژی در سازمان مطالعه شده غالب است، نشان می‌دهد که آیا سازمان مورد نظر در آن رویکرد به شیوه درست و مناسب عمل می‌کند یا نه.

به این ترتیب سازمان‌های دولتی فعال در عرصه سیاسی ج.ا.ا باید این نکته را مد نظر داشته باشند که بنا به توصیه فراگردگرایان، با توجه به پیچیدگی‌های سازمان و محیط، معمولاً استراتژی‌ها و نیز برنامه‌های دقیق و از پیش تعیین شده، در مقام عمل، کمتر قابل اجرا هستند؛ از این رو سازمان‌ها برای دستیابی به استراتژی‌های اثربخشی که می‌توانند آن‌ها را به موفقیت نزدیک‌تر کنند، باید به توصیه‌های زیر توجه کنند:

۱. توسعه شایستگی‌های محوری داخل سازمان- پرورش و توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی برای نیل به موفقیت پایدار؛

۲. تسری ادراکی مبتنی بر «هنر» در مورد استراتژی- اگر به استراتژی به مثابه یک اثر هنری نگاه شود، آنگاه مدیر سازمان نیز باید نقش هنرمندی را ایفا کند که همواره از نزدیک با همه زیر و بم کار درگیر است و بهترین ایده‌ها را برای خلق اثری ماندگار می‌پروراند. این تعبیر، بسیار شبیه تعبیری است که در استعاره کولاژ از سازمان می‌شود؛

۳. توسعه یادگیری سازمانی- در شرایط سازمانی و محیطی پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی، فقط سازمان‌های یادگیرنده هستند که به موقع شرایط را درک می‌کنند و عکس‌العمل مناسب نشان می‌دهند. بنابراین، موفقیت مستلزم بازبینی مستمر محیط، قواعد تحلیل سیستم، و خط‌مشی‌های سیستم تدوین‌گر استراتژی است؛

ضمن این‌که جا دارد که در پژوهش‌هایی مشابه، نحوه شکل‌گیری استراتژی‌های حکومت در عرصه‌های اقتصادی و فرهنگی جامعه نیز مورد مطالعه قرار گیرد تا درنهایت مدلی جامع برای اظهار نظر درباره همه عرصه‌های حکومتی فراهم شود.

## ۱۱- پی‌نوشت‌ها

1. Typology
2. Whittington
3. An Empirical Analysis of Strategy Types
4. Business level
5. Corporate level
6. Marketing Strategy Behaviour

7. Kotler
8. What is Strategy and Does it Matter?
9. Classical Approach
10. Evolutionary Approach
11. Processual Approach
12. Pragmatically
13. Systemic Approach
14. Outcomes
15. Processes
16. Profit-Maximizing
17. Plura
18. Deliberate
19. Emergent
20. Ansoff
21. Porter
22. Crafted
23. Hyper rationality
24. Embedded
25. Vague
26. New Public Management
27. Descriptive research
28. Survey Research
29. Analysis of Variance (ANOVA)
30. Friedman
31. Scheffe
32. Master of Islamic Studies & Management, Faculty of Islamic Studies & Management, Imam Sadiq (as) University
33. Associate Professor of Public administration, Department of Public Administration, University of Tehran

## ۱۱- منابع

- [1] Hughes Owen E.; Public management & administration: An introduction; Third edition, Palgrave, 2003.
- [۲] پورعزت ع. ا.؛ مبانی دانش اداره دولت و حکومت (مبانی مدیریت دولتی)؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها تهران: سمت ، ۱۳۸۷.
- [3] Churton M.; Theory and method; Macmillan Press, 2000.
- [4] Nutt P. C., Backoff R.W.; "Strategy for public and third-sector organizations";

- Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 5, No. 2, 1995.
- [5] Hart S. , Catherine B.; "How strategy-making processes can make a difference"; *Strategic Management Journal*; Vol 15, 1994.
- [6] Galbraith C. , Dan S.; "An empirical analysis of strategy types"; *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 2, 1983.
- [7] Miles R. E. , C. C. Snow; *Organizational strategy, structure, and process*; McGraw-Hill, New York, 1978.
- [8] Acar W., Melcher A.J. , Aupperle K. E.; "Organizational processes and strategic postures"; *Academy of Management Proceedings*, 1987.
- [9] Whittington R.; *What is strategy and does it matter?*; South-Western CENGAGE Learning, London, 2001.
- [10] Lauriol J.; "Une analyse des representations de la strategie et de son management dans la production"; *Ouvrages en langue francaise Management International*, Vol. 2, No 1, ABI/INFORM Global, 1997.
- [11] Mintzberg H.; "*Strategy-making in three modes*"; *California Management Review*, Winter, 1973.
- [12] Mintzberg H., Ahlstrand B.& Lampel J.; *Strategy Safari*, Prentice Hall, 1998.
- [13] Chaffee E. E.; "Three models of strategy"; *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, 1985.
- [14] Hannan M. T., Freeman J.; *Organizational ecology*; Harvard University Press, Cambridge, 1988.
- [15] Williamson O. E.; "Strategizing, economizing and economic organization"; *Strategic Management Journal*, 12, 1991.
- [16] Cyert R. M. , March J. G.; *A Behavioural theory of the firm*; Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

[۱۷] دانایی فرد ح.، ثقفی ع.، مشبکی اصفهانی ا.؛ «اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی نقش

- عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی؛ فصلنامه علمی - پژوهشی مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره چهاردهم، شماره ۴، زمستان، ۱۳۸۹.
- [18] Mintzberg H.; "Crafting strategy"; *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4 (July-August), 1987.
- [19] Granovetter M.; "Economic action and social structure: The problem of embeddedness"; *American Journal of Sociology*, 91 (3), 1985.
- [20] Wegrich Kai.; "Public sector"; in Mark Bevir (editor), *Encyclopedia of Governance*, Sage Publications, USA, Vol.1, 2007.
- [۲۱] دنهارت ر.; تئوری‌های سازمان دولتی؛ ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار- اشراقی، ۱۳۸۲.
- [۲۲] بشیریه ح.; جامعه‌شناسی سیاسی؛ نقش نیروهای اجتماعی در زندگی سیاسی؛ تهران: نشر نی، ۱۳۸۵.
- [۲۳] دانایی‌فرد ح. و الوانی س. م.، آذر ع.; روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع؛ تهران: صفار- اشراقی، ۱۳۸۳.
- [۲۴] آذر ع. ، مؤمنی م؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها تهران : سمت، ۱۳۸۰.
- [۲۵] صالحی صدقیانی ج. و ابراهیمی ا.؛ تحلیل آماری پیشرفته برای دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا رشته مدیریت و حسابداری و اقتصاد، تهران: نشر هوای تازه، ۱۳۸۱.