

اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۹۰، شماره پیاپی ۹، صص ۹۹-۱۲۴

## گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۴/۱۳

بهمن حاجی‌پور \*

ماجد ناجی \*\*

### چکیده

در ادبیات مدیریت استراتژیک، رویکرد خاصی از استراتژی حاکم است. معرفی رویکردهای دیگر در این حوزه و شناسایی کارکرد آن‌ها در شکل‌گیری استراتژی، گامی بزرگ به شمار می‌آید. این شناسایی، سازمان‌های دولتی را قادر می‌کند تا خود را به لوازم خاص چنین رویکردی مجهز کنند و از سوی دیگر، موجب می‌شود سازمان‌های خصوصی و غیرانتفاعی بتوانند در تعامل خود با این سازمان‌ها، رویکرد مناسب را انتخاب نمایند. این پژوهش، در پی آن است که وضع موجود شکل‌گیری استراتژی‌ها را در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی ایران شناسایی کند تا بدین وسیله در مرحله تدوین استراتژی مناسب برای این‌گونه سازمان‌ها، اقتضائات حاکم بر آن‌ها، لحاظ و رویکرد و مدل متناسبی برای آن اختیار شود.

در این پژوهش، مدل‌های مطرح برای نوع‌شناسی فراگرد شکل‌گیری استراتژی، شناسایی و از میان آن‌ها، مدل ویتینگتون<sup>۱</sup>، انتخاب شد. این مدل، به طور کلی چهار رویکرد عام کلاسیک، تحولی، فراگردی و سیستمی را در قالب دو محور اندیشیده بودن یا نوظهور بودن استراتژی‌ها و تک‌هدفی یا تکثرگرا بودن آن‌ها، به منظور تشریح انواع فراگردهای شکل‌گیری استراتژی، معرفی می‌کند. در این تحقیق، با استفاده از پرسش‌نامه، اطلاعات لازم جمع‌آوری، و در دو مرحله تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش بنیادی، که از نوع پیمایشی است، در وهله نخست از فنون آمار ناپارامتریک (آزمون فریدمن<sup>۲</sup> و کنال<sup>۳</sup>) و در مرحله دوم از فنون آمار پارامتریک (تحلیل واریانس) استفاده شد؛ و نتیجه این شد که فراگرد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران به ترتیب از رویکردهای فراگردی، تحولی، سیستمی و کلاسیک تبعیت می‌کند.

### واژگان کلیدی

شکل‌گیری استراتژی، عرصه اقتصادی، سازمان‌های دولتی ایران، نوع‌شناسی

bhajipour@scu.ac.ir  
majednaji80@yahoo.com

\* دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی  
\*\* کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

## مقدمه

شناسایی فرآیند شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، یکی از بخش‌های مهم شناخت عمیق سازمان و یکی از گام‌های آغازین اجرای اقدامات تجویزی در حوزه تدوین استراتژی است؛ چرا که هر گونه اقدامی در این حوزه باید با توجه به وضعیت موجود سازمان و مؤلفه‌های گوناگون شکل‌دهنده سازمان اجرا شود؛ لذا این پژوهش با توجه به قلمروی موضوعی خود، یعنی سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی کشور، در شناسایی فرآیند شکل‌گیری استراتژی در این سازمان‌ها تلاش کرده است. بدین منظور، ابتدا جایگاه بحث و اهمیت آن، بررسی شده است. سپس، انواع مختلف نوع‌شناسی‌های حوزه شکل‌گیری استراتژی، طرح و ضمن مقایسه آن‌ها با یکدیگر، مناسب‌ترین نوع‌شناسی انتخاب شده است. پس از بیان نوع‌شناسی منتخب و تشریح انواع رویکردهای شکل‌گیری استراتژی در آن، به روش تحقیق پژوهش، اشاره و سپس داده‌های پژوهش، تجزیه و تحلیل شده است. در نهایت، نتایج به دست آمده از پژوهش عرضه شده است.

### ۱. بیان مسئله

نحوه شکل‌گیری استراتژی از موضوعات مهم و کلیدی ادبیات مدیریت استراتژیک است. به طوری که از سال‌های اولیه دهه ۱۹۷۰ به بعد، پژوهشگران این حوزه، نوع‌شناسی‌های گوناگونی را برای توضیح نحوه شکل‌گیری استراتژی‌ها، عرضه کرده‌اند. امروزه از این رویکردها به عنوان مکاتب حوزه استراتژی و شکل‌گیری آن (که دارای تفاوت‌هایی زیربنایی هستند) نام برده می‌شود.

در میان این نوع‌شناسی‌ها، رویکردی که بر ادبیات شکل‌گیری استراتژی، سیطره یافته (Whittington, 2001, p. 1) رویکردی است که عموماً تجویزی است و بر نحوه شکل‌گیری استراتژی از طریق برنامه‌ریزی<sup>۴</sup>، طراحی<sup>۵</sup> و موقعیت‌یابی<sup>۶</sup> تأکید می‌کند. این سیطره، موجب شده است که به سایر رویکردها -لااقل در آموزه‌های رسمی این رشته- کمتر توجه شود. این در حالی است که در مشاهدات روزمره از رفتار سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی، تبعیت از رویکرد یاد شده ملاحظه نمی‌گردد. این وضعیت،

این سؤال را در ذهن ایجاد می‌کند که نحوه شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها در عمل از چه رویکردی تبعیت می‌کند؟

این پژوهش در نظر دارد فرآیند شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی کشور را شناسایی کند. شناسایی چنین فرآیندی، مدیران این سازمان‌ها را قادر می‌کند تا خود را به لوازم خاص چنین رویکردی مجهز کنند. یعنی با شناختی صحیح از این امر، برنامه‌های مدیریتی، مدیریت استراتژیک، تحول، بهبود، مدیریت عملکرد و ... سازمان خود را طراحی، اجرا و ارزیابی کنند. از سوی دیگر، مخاطبان این سازمان‌ها نیز می‌توانند نحوه تعامل خود را با این سازمان‌ها تنظیم کنند. سازمان‌ها، دارای تفاوت‌های فراوانی در شیوه شکل‌گیری استراتژی هستند و از آنجا که هر یک از شیوه‌های شکل‌گیری استراتژی، لوازم و مقتضیات خاصی را داراست، شناسایی فرآیند شکل‌گیری استراتژی، یکی از مهم‌ترین، اساسی‌ترین و ابتدایی‌ترین گام‌هایی است که برای طراحی و اجرای کلیه وظایف مدیریتی در سازمان و در ارتباط با محیط باید انجام داد. نحوه رهبری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نوآوری، سازماندهی، تغییرات استراتژیک و ... در سازمان‌های با شیوه‌های مختلف شکل‌گیری استراتژی، به صورت بنیادی با یکدیگر متفاوت است. بر اساس این، سؤال اصلی این پژوهش این است که «شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟». در ادامه مقاله، انواع نوع‌شناسی‌های شکل‌گیری استراتژی تبیین شده است و سپس مناسب‌ترین رویکرد، انتخاب و تبیین می‌شود. این مقاله با توضیح روش تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و بحث و نتیجه‌گیری به پایان می‌رسد.

## ۲. پیشینه تحقیق: رویکردهای شکل‌گیری استراتژی

رویکردهای گوناگون نظریه‌پردازان حوزه استراتژی به چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، موجب مطرح شدن مدل‌های متنوع و متعددی در این حوزه شده است. این امر نه تنها نقش بسزایی در غنابخشی به ادبیات مدیریت استراتژیک دارد و می‌تواند موجب توسعه گزینه‌های پیش روی فعالان حوزه استراتژی (از جمله

محققان و مدیران ارشد سازمان‌ها) شود بلکه می‌تواند موجب سردرگمی افراد در مواجهه با مدل‌های مذکور و ایجاد دشواری در انتخاب مدل مناسب شود. همین مسئله سبب شده است تا تعدادی از محققان حوزه استراتژی، در صدد عرضه نوع‌شناسی‌هایی برای طبقه‌بندی انواع استراتژی برآیند. نات<sup>۷</sup> و بکاف<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، هارت<sup>۹</sup> و بانبری<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۴)، و گالبریث<sup>۱۱</sup> و شندل<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۳) در مطالعات خود، فهرست‌هایی از این نوع‌شناسی‌ها عرضه کرده‌اند.

گالبریث و شندل (۱۹۸۳) در اثر خود، تحلیل تجربی انواع استراتژی<sup>۱۳</sup>، طبقه‌بندی ارزشمندی از انواع نوع‌شناسی‌ها عرضه کرده‌اند. از نگاه آنان، برخی نوع‌شناسی‌های مطرح، ناظر بر استراتژی‌های سطح کسب‌وکار، برخی ناظر بر استراتژی‌های سطح شرکت، و برخی ناظر بر استراتژی‌های بازاریابی (سطح عملیاتی) است. اما آن‌ها نوع دیگری از نوع‌شناسی‌ها را شناسایی می‌کنند که تلاش در طبقه‌بندی الگوهای رفتار سازمانی دارند.

نوع‌شناسی مد نظر در این پژوهش، شکل چهارم از این طبقه‌بندی را پوشش می‌دهد. ویژگی این گونه نوع‌شناسی‌ها این است که همه سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی را در بر می‌گیرند و برای بررسی همه سازمان‌ها به کار می‌روند. از جمله مهم‌ترین نوع‌شناسی‌های مربوط به نحوه شکل‌گیری استراتژی، با نگاه بررسی الگوهای رفتار سازمانی، می‌توان به نوع‌شناسی‌های مینزبرگ<sup>۱۴</sup> (۱۹۷۳)، مایلز<sup>۱۵</sup> و دیگران (۱۹۷۸)، ایگر<sup>۱۶</sup> و دیگران (۱۹۸۷)، نات و بکاف (۱۹۹۵)، چافی<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۵)، لاوریول<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۷)، مینزبرگ (۱۹۸۷)، و ویتینگتون<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۱) اشاره کرد که در ادامه به صورت خلاصه، بررسی خواهند شد.

## ۲-۱. مینزبرگ (۱۹۷۳)

مینزبرگ (۱۹۷۳)، در پی پاسخ دادن به این دو سؤال که «سازمان‌ها چگونه تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند؟» و «چگونه آن تصمیمات را برای شکل‌دهی استراتژی‌ها، به یکدیگر متصل می‌کنند؟»، سه نوع استراتژی کارآفرینانه<sup>۲۰</sup>، انطباقی<sup>۲۱</sup>، و طرح‌ریزی<sup>۲۲</sup> را شناسایی می‌کند.

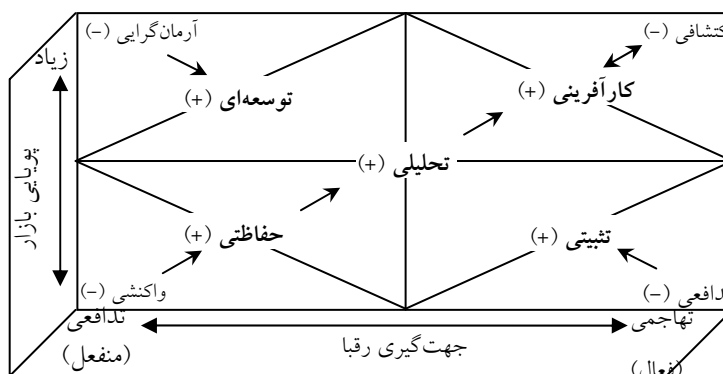
در رویکرد کارآفرینانه - که در نوشته‌های برخی اقتصاددانان کلاسیک و بسیاری از نویسندگان آن زمان مدیریت مشاهده می‌شود - رهبر قدرتمندی وجود دارد که با شجاعت، فعالیت‌های جسورانه‌ای به نفع سازمان می‌کند. بالعکس، در رویکرد انطباقی - که بسیاری از پژوهشگران حوزه کسب‌وکار و تصمیم‌گیری دولتی، آن را تشریح کرده‌اند - سازمان با گام‌هایی کوتاه و غیرمرتبط، با محیط پیچیده خود، سازگار می‌شود. آخرین نوع، رویکرد برنامه‌ریزی است، که در آن، تحلیل‌های رسمی برای طراحی استراتژی‌های صریح و یکپارچه برای آینده، استفاده می‌شوند.

#### ۲-۲. مایلز و دیگران (۱۹۷۸)

مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، با مطالعاتی در عرصه سازمان‌های صنعتی، با استفاده از دو معیار «پویایی بازار»<sup>۲۳</sup> و «جهت‌گیری رقبا»<sup>۲۴</sup> - که در مقاله امری<sup>۲۵</sup> و تریست<sup>۲۶</sup> مطرح شده‌اند (۱۹۶۵) - محیط‌ها را به چهار دسته، تقسیم، و برای هر یک از این محیط‌ها نوعی استراتژی خاص را پیشنهاد کردند. این استراتژی‌ها عبارت بودند از تدافعی<sup>۲۷</sup>، اکتشافی<sup>۲۸</sup>، واکنشی<sup>۲۹</sup> و تحلیلی<sup>۳۰</sup>. این استراتژی‌ها نشان می‌دهد که سازمان، در هر وضعیت محیطی‌ای، چگونه قلمروی خود را باید انتخاب کند، چگونه فناوری‌ها را سازماندهی کند، و چگونه دست به نوآوری بزند.

#### ۲-۳. ایگر و دیگران (۱۹۸۷)

ایگر و دیگران (۱۹۸۷)، صص ۷۰-۹۴) مدل مایلز را مبنای کار خود قرار دادند و اشکالاتی را که در آن مشاهده کردند برطرف ساختند و چارچوب تجدیدنظرشده‌ای را پیشنهاد کردند که در آن، برای هر یک از محیط‌های شناسایی شده، یک استراتژی مؤثرتر و یک استراتژی کم‌اثرتر، مطرح شده است. نمودار ۱، انواع محیط‌ها و استراتژی‌های متناسب را در مدل ایگر و دیگران (۱۹۸۷) نمایش می‌دهد.

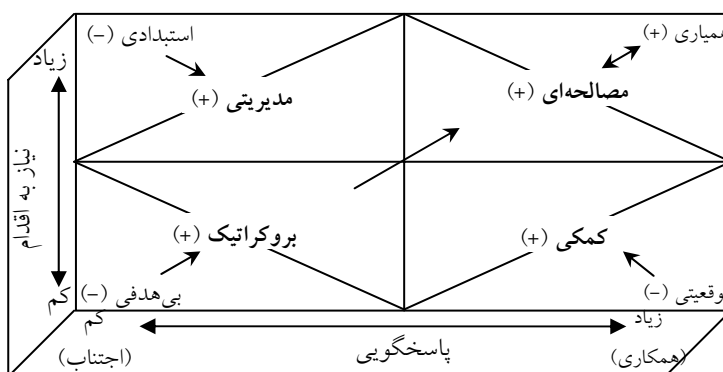


نمودار ۱. انطباق انواع استراتژی (مدل ایگر و دیگران) با محیط‌های بخش خصوصی (مدل امری و تریست) (ایگر و دیگران، ۱۹۸۷)<sup>۳۱</sup>

#### ۲-۴. نات و بکاف (۱۹۹۵)

نات و بکاف (۱۹۹۳) با استفاده از «عامه محوری»<sup>۳۲</sup> بوزمن<sup>۳۳</sup>، تفاوت‌های میان بخش عمومی و خصوصی لوین<sup>۳۴</sup> و دیگران (۱۹۷۵) و معادل‌های پیشنهادی هارمون<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۱) برای محورهای طبقه‌بندی محیط، رویکردی متفاوت به استراتژی را در بخش عمومی پیشنهاد کردند.

نمودار ۲، این محورها، محیط‌های طبقه‌بندی‌شده و انواع استراتژی متناسب با هر محیط را در بخش عمومی، به تصویر کشیده است.



نمودار ۲. انطباق انواع استراتژی (مدل نات و بکاف) با محیط‌های بخش عمومی (مدل امری و تریست) در هر یک از شرایط چهارگانه محیطی (نات و بکاف، ۱۹۹۵)<sup>۳۶</sup>

## ۲-۵. چافی (۱۹۸۵)

چافی (۱۹۸۵) با بررسی تعاریف گوناگونی که برای استراتژی ذکر شده‌اند، نقاط تشابه و افتراق آنها را استخراج و در نهایت، نگاه‌های گوناگون به استراتژی را در سه مدل طبقه‌بندی کرده است.

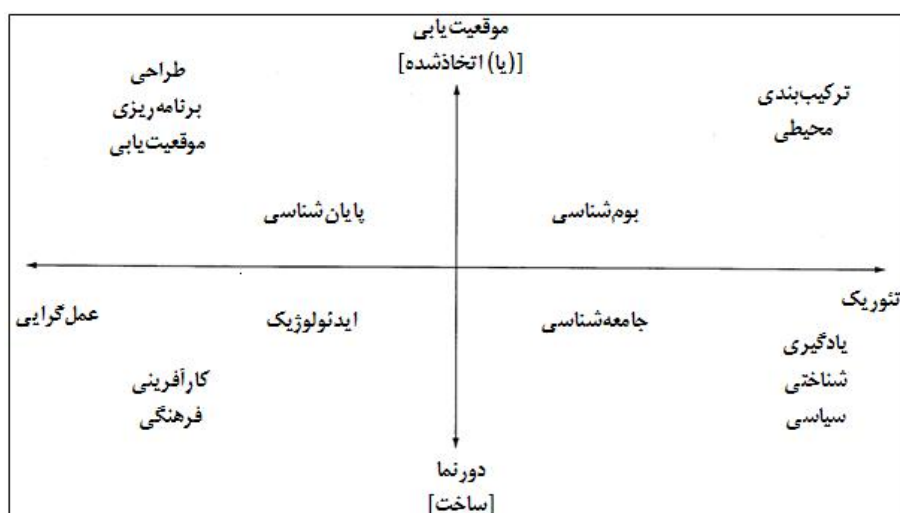
**استراتژی خطی**<sup>۳۷</sup>: این مدل بر چهار نکته تأکید می‌کند: الف- ساده بودن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ ب- توافق مدیران سطوح گوناگون درباره یک برنامه تفصیلی و یکپارچه؛ ج- پیوستگی کامل سازمان برای اجرای موفق برنامه -به گونه‌ای که تمامی تصمیمات اتخاذشده در رأس سازمان بتواند در کل سازمان اجرا گردد؛ د- پیش‌بینی‌پذیر بودن محیط و یا تفکیک زیاد سازمان از محیط. از نظر چافی، تعریف چندلر<sup>۳۸</sup> (۱۹۶۲، ص ۱۳) از استراتژی، این مدل را به خوبی توصیف می‌کند: «استراتژی یعنی تعیین اهداف بلندمدت و اصلی شرکت، انتخاب مسیرهای حرکت، و تخصیص منابع لازم برای اجرای این اهداف».

**استراتژی انطباقی**<sup>۳۹</sup>: مدل دوم، بر ارزیابی مستمر سازمان از محیط، و تناسب رضایت‌بخش میان فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی از یک سو، و ظرفیت‌ها و منابع سازمانی از سوی دیگر تأکید می‌کند (Miles & Cameron, 1982, p. 14). تعریف هوفر<sup>۴۰</sup> (۱۹۷۳) نمونه بارزی از رویکرد انطباقی به استراتژی است: «... [استراتژی] به دنبال ایجاد انطباق مناسب میان فرصت‌ها و ریسک‌های موجود در محیط خارجی و ظرفیت‌ها و منابع سازمان برای بهره‌گیری از آن فرصت‌ها است».

**استراتژی تفسیری**<sup>۴۱</sup>: سومین مدل -به جای نگاه زیست‌شناختی یا ارگانیسمی (سازگار با مدل انطباقی)- بر پیمان‌های اجتماعی، تکیه دارد (Keeley, 1980). مدل تفسیری استراتژی، مبتنی بر این تصور است که واقعیت به صورت اجتماعی ساخته می‌شود (Berger & Luckmann, 1966). واقعیت، چیزی عینی یا خارجی نیست که ادراک‌کنندگان بتوانند آن را به صورت درست یا نادرست ببینند؛ بلکه واقعیت، با فرآیند تبادلات اجتماعی که در آن ادراکات بنا بر هم‌خوانی‌شان با ادراک‌های اظهارشده دیگران، اصلاح یا جایگزین می‌شود.

۲-۶. لاوریول (۱۹۹۷)

لاوریول (۱۹۹۷)، با استفاده از نوع‌شناسی‌های گوناگون پیش از خود، به خصوص مطالعات مارتینت<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۳ و ۱۹۹۴)، نوع‌شناسی دیگری عرضه کرد. او در اثر خود، تحلیل آثار عرضه‌شده در حوزه استراتژی و مدیریت آن<sup>۴۳</sup>، ضمن عرضه این نوع‌شناسی، به تجزیه و تحلیل تمام نوشته‌های حوزه استراتژی (در سطح کسب‌وکار) که از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۶ در فرانسه منتشر شده بود، پرداخت و مدل‌ها یا طبقه‌بندی‌های موجود در این ۵۱ اثر را استخراج و در نوع‌شناسی چهاربخشی خود طبقه‌بندی کرد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، دو بخش «استراتژی به عنوان فرآیند هدف‌گذاری»<sup>۴۴</sup> و «استراتژی به عنوان اجرای اصول عملی»<sup>۴۵</sup> دارای بیشترین نفوذ در میان آثار فوق‌الذکر بوده‌اند. نکته شایان توجه فعالیت وی، برقراری رابطه میان این نوع‌شناسی با مکاتب ده‌گانه مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸) است. نمودار ۳، نوع‌شناسی لاوریول و رابطه آن با مکاتب ده‌گانه مینزبرگ را نشان می‌دهد.



نمودار ۳. نوع‌شناسی لاوریول (Lauriol, 1997)



## ۲-۷. مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸)

مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸) در کتابی با عنوان *سیری در استراتژی*<sup>۴۶</sup>، انواع حالات شکل‌گیری استراتژی را به ده مکتب طبقه‌بندی نموده‌اند. از میان این ده مکتب، سه مورد نخست، تجویزی و شش مورد بعد، توصیفی است. در میان مکاتب توصیفی نیز، دو مورد اول (کارآفرینی و شناختی)، فرآیند تدوین استراتژی را فردی و سه مکتب بعدی، آن را فرآیندی جمعی معرفی می‌کند. مکتب ترکیب، به عنوان آخرین مکتب، به دنبال جمع کردن همه آموزه‌های مکاتب دیگر در خود است.

### جدول ۱. اسامی و طبقه‌بندی مکاتب مینزبرگ (Mintzberg et al., 1998, p. 5)

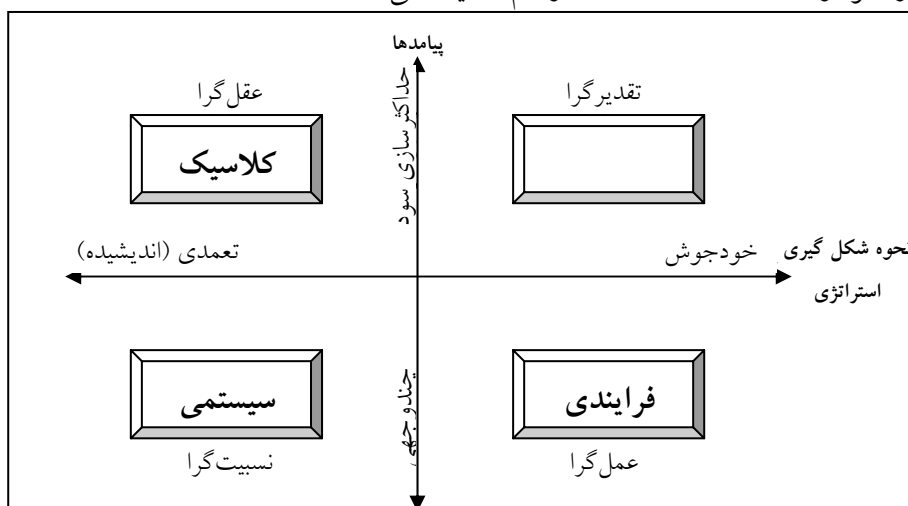
نوع استراتژی	عنوان استراتژی	تدوین استراتژی به عنوان فرآیند
تجویزی	طراحی	مفهومی
	برنامه‌ریزی	رسمی
	موقعیت‌یابی	تحلیلی
فردی	کارآفرینی	آرمانی
	شناختی	ذهنی
جمعی	یادگیری	پدیدارشنونده
	قدرت	مذاکره
	فرهنگی	جمعی
	محیطی	واکنشی
ترکیب	ترکیب	تحولی

## ۲-۸. ویتینگتون (۲۰۰۱)

ویتینگتون (۲۰۰۱، ص ۲)، در اثر ارزشمند خود، *استراتژی چیست و چه اهمیتی دارد؟*<sup>۴۷</sup>، چهار رویکرد عمده در شکل‌گیری استراتژی را بیان کرده است. رویکرد کلاسیک<sup>۴۸</sup>، قدیمی‌ترین و تأثیرگذارترین رویکرد، بر مبنای برنامه‌ریزی عقلایی است و شیوه‌ای است که بر کتاب‌های آموزشی مدیریت استراتژیک سیطره دارد. رویکرد تحولی<sup>۴۹</sup>، از استعاره تقدیرگرایی در حوزه زیست‌شناسی سرچشمه گرفته، اما به جای قانون جنگل، نظام بازار را مبنای تحلیل استراتژی قرار داده است. رویکرد فراگردی<sup>۵۰</sup>، بر ماهیت پیچیده و ناکارآمد انسان تأکید کرده است و به شیوه‌ای عمل‌گرایانه<sup>۵۱</sup>،

استراتژی را متناسب‌سازی سازمان با بازار می‌داند؛ و در نهایت، رویکرد سیستمی<sup>۵۲</sup>، با نگاهی نسبت‌گرایانه، اهداف و ابزارهای استراتژی را به صورتی تفکیک‌ناپذیر با فرهنگ و قدرت نظام‌های اجتماعی محلی که استراتژی در آنجا شکل می‌گیرد، پیوسته می‌داند.

تفاوت این چهار رویکرد را می‌توان در قالب دو محور بیان کرد: پیامدهای<sup>۵۳</sup> استراتژی و فراگرد<sup>۵۴</sup> شکل‌گیری استراتژی. این دو بعد، چهار رویکرد را همان‌طور که در نمودار ۴ نشان داده شده است از هم تفکیک می‌کنند.



نمودار ۴. رویکردهای عمده استراتژی (Whittington, 2001, p. 3)

محور عمودی، طیفی است که در یک سوی آن تنها، هدفِ حداکثرسازی سود<sup>۵۵</sup> قرار دارد و در سوی دیگر، نیل به چندین هدف<sup>۵۶</sup> به صورت هم‌زمان مد نظر است. محور افقی نیز به بررسی فراگرد می‌پردازد. به طوری که یک طرف محور، استراتژی را تعمدی<sup>۵۷</sup>، اندیشیده، و محصول تحلیل و محاسبه تلقی می‌کند، و در طرف دیگر، استراتژی را خودجوش<sup>۵۸</sup> و محصول اتفاقات، ابهامات و اجبارها می‌داند. به طور خلاصه، این دو محور، پاسخ‌های متفاوتی را به دو سؤال بنیادین بیان می‌کنند: «استراتژی به چه کار می‌آید؟» و «چگونه عمل می‌کند؟».

محل قرار گرفتن هر یک از رویکردهای چهارگانه فوق در نمودار ۴، مفروضات اساسی آنها را آشکار می‌سازد. رویکردهای کلاسیک و تحولی، حداکثرسازی سود را، پیامد، و در واقع هدف اصلی شکل‌گیری استراتژی می‌دانند، در حالی که رویکردهای سیستمی و فراگردی، چندوجهی (متکثر) است و علاوه بر سود، گزینه‌های دیگری را نیز به عنوان پیامد و هدف استراتژی در نظر می‌گیرند.

بررسی این رویکردها از منظر فرآیند شکل‌گیری استراتژی، زوج‌های دیگری را شکل می‌دهد. در اینجا، رویکرد تحولی در کنار رویکرد فراگردی، ظهور استراتژی را ناشی از فراگردی می‌داند که شانس و آشفتگی بر آن سیطره دارد. در سوی دیگر، رویکردهای کلاسیک و سیستمی علی‌رغم اختلاف دیدگاه درباره اهداف، دارای عقیده یکسانی در مورد این مسئله هستند که تنظیم استراتژی می‌تواند آگاهانه و تعمدی باشد.

هر رویکرد، پاسخ‌های متفاوتی به سؤالات محوری ویتینگتون درباره چیستی استراتژی و چرایی (اهمیت) آن چیستی عرضه می‌کند. پاسخ رویکرد کلاسیک - چنانچه از آثار دانشمندان و نویسندگانی چون انسف<sup>۵۹</sup> (۱۹۶۵ و ۱۹۹۱) و پورتر<sup>۶۰</sup> (۱۹۸۰ و ۱۹۸۵) برمی‌آید- همان پاسخ‌های عرضه‌شده در کتاب‌های رایج آموزش مدیریت استراتژیک است. در این رویکرد، استراتژی، محصول فراگرد عقلایی تجزیه و تحلیل و محاسبات آگاهانه و برنامه‌ریزی شده است که به منظور حداکثرسازی سود بلندمدت طراحی می‌شود. از نظر این رویکرد، در صورتی که بتوان به اطلاعات دقیق دست یافت و فنون مناسب را فراگرفت، هم محیط خارج و هم محیط داخل سازمان، پیش‌بینی‌پذیر است و می‌توان استراتژی را در قالب برنامه‌هایی دقیق، شکل داد. از دید کلاسیک‌ها، برنامه خوب، برنامه‌ای است که محیط داخلی و خارجی سازمان را کنترل می‌کند. در این تجزیه و تحلیل عقلایی، ماهیت استراتژی و تصمیمات عینی مرتبط با آن هستند که در بلندمدت، موفقیت یا شکست سازمان را رقم می‌زنند (Whittington, 2001, Pp. 2-3).

تحول‌گرایانی چون حنان<sup>۶۱</sup> و فریمن<sup>۶۲</sup> (۱۹۸۸) یا ویلیامسون<sup>۶۳</sup> (۱۹۹۱) بر این باورند که استراتژی در مفهوم کلاسیک آن (برنامه‌ریزی عقلایی آینده‌نگر) اغلب نامربوط و غیرعملی به نظر می‌رسد. زیرا محیط، معمولاً ناآرام‌تر و نامطمئن‌تر از آن

است که بتوان آن را به صورتی اثربخش، پیش‌بینی کرد. تحول‌گرایان، فرض «مدیر به عنوان استراتژیست» را نقد می‌کنند و بر این باورند که ماهیت پویا، رقابتی و خصمانه بازار این مفهوم را در بر دارد که بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی‌کردنی نیست، و تنها 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 معنی که سازکارهای رقابتی بازار، با بی‌رحمی تمام، مناسب‌ترین کسب‌وکارها را برای بقا برمی‌گزینند و دیگرانی را که فاقد توان لازم برای تغییر اما با سرعت کافی به منظور دفاع از خود بوده‌اند، نابود می‌کند. بنابراین، از نظر تحول‌گرایان، این بازار است که انتخاب‌های مهم و اساسی را انجام می‌دهد و نه مدیران! استراتژی‌های موفق، تنها زمانی پدیدار می‌شوند که فراگرد انتخاب طبیعی، قضاوت خود را انجام می‌دهد. تمام آنچه مدیران قادر به اجرای آن هستند، صرفاً این است که اطمینان یابند که تا حد ممکن با تقاضاهای روزانه محیط منطبق شده‌اند.

گرچه فراگردگرایان نیز بر آن‌اند که برنامه‌ریزی بلندمدت، تا حد زیادی عبث و بی‌فایده است، اما سهم کمتری برای تقدیر و سرنوشت قائل‌اند؛ و از نظر آنها، مهم‌ترین رمز ماندگاری، انطباق حداکثری با محیط نیست. فراگردهای موجود در سازمان‌ها و بازارها (چه برای تدوین استراتژی در رویکرد کلاسیک و چه برای بقا در رویکرد تحولی) کامل و بی‌عیب نیستند. بنا بر نظر سیرت<sup>۶۴</sup> و مارچ<sup>۶۵</sup> (۱۹۶۳) انسان‌ها تفاوت‌های زیادی در علایق، محدودیت درک و فهم، تمرکز بر خواسته‌ها، و دقت در اجرای فعالیت‌ها دارند. در نتیجه، امکان عمل بر اساس یک برنامه دقیق و محاسبه‌شده وجود ندارد. در هر حال برنامه تنظیم‌شده، هنگامی که شرایط تغییر می‌کند، محکوم به فراموشی است. در واقع، استراتژی، بیشتر، از یک فراگرد عملی سعی و خطا، یادگیری، و مصالحه حاصل می‌شود تا مجموعه‌ای از گام‌های عقلایی مبتنی بر آینده (Mintzberg, 1987). خیلی مهم نیست که استراتژی‌های ظهوریافته کاملاً بهینه باشند چون فراگرد گزینش‌های بازار، کاملاً سهل‌انگارانه و بی‌دقت‌اند. احتمالاً هیچ کس از استراتژی بهینه خبری ندارد! بنابراین عدم موفقیت در طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک کامل و بی‌عیب، به ندرت به فقدان مزیت رقابتی مهمی منتج می‌شود.

از منظر رویکرد سیستمی نیز، استراتژی دارای اهمیت است اما نه به آن اهمیتی که در تصور کلاسیک‌ها است. نظریه‌پردازان رویکرد سیستمی نسبت به فراگردگرایان، برای ظرفیت و استعداد انسان‌ها در درک و اجرای برنامه‌های عقلایی سهم بیشتری قائل‌اند. آنها نسبت به تحول‌گرایان نیز، در مورد توانایی‌شان برای تعریف استراتژی در مخالفت با فشارهای بازار خوش‌بین‌ترند. بر اساس تأکیدات گرانووتر<sup>۶۶</sup> (۱۹۸۵) بر ماهیت اجتماعی فعالیت‌های اقتصادی، رویکرد سیستمی بیان می‌کند که اهداف و فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی، مبتنی بر سیستم اجتماعی خاصی است که فراگرد تدوین استراتژی در آن به وقوع می‌پیوندد. استراتژیست‌ها اغلب از قاعده حداکثرسازی سود، به صورت کاملاً آگاهانه و برنامه‌ریزی‌شده صرف‌نظر می‌کنند. ممکن است بافت اجتماعی به جز سود، برای آنها منافع دیگری مانند مباحثات و تفاخر حرفه‌ای، قدرت مدیریتی، و یا میهن‌پرستی را پررنگ کند. بنابراین، پیگیری این اهداف متفاوت، حتی با قربانی کردن حداکثرسازی سود، کاملاً عقلایی است؛ هر چند ممکن است این منطق، اغلب، پنهان و یا به شکل دیگری مطرح شود. ممکن است در عمل، استراتژی‌ها از قواعد مبتنی بر محاسبات عقلایی (آنچنان که معمولاً در کتاب‌های آموزشی مدیریت استراتژیک نوشته می‌شود) تخطی کنند. البته این امر به خاطر ناتوانی سازمان‌ها در اجرای این قواعد نیست، بلکه به این دلیل است که در محیط فرهنگی این سازمان‌ها که در آن فعالیت می‌کنند، چنین قواعد عقلایی‌ای، مقبولیت کمتری دارد؛ و در عوض، استراتژی‌هایی غیر از حداکثرسازی سود، در اولویت قرار دارد. دلیلی وجود ندارد که بگوییم فقط فعالیت‌های مربوط به حداکثرسازی سود که در نتیجه فشارهای رقابتی بروز می‌کنند، -آنچنان که تحول‌گرایان معتقدند- منتج به بقاء می‌شود. چرا که بازارها، هم فریبده هستند و هم تغییرپذیر و دست‌کاری‌پذیر. جوامع به جز عملکرد مالی، ضوابط و معیارهای دیگری نیز برای حمایت و پشتیبانی از کسب‌وکارها در نظر می‌گیرند؛ در نتیجه، رویکرد سیستمی بر این باور است که استراتژی، بازتاب سیستم‌های اجتماعی خاصی است که استراتژیست‌ها در آن فعالیت می‌کنند؛ و منافی را که آنها در پی آن حرکت می‌کنند و قواعدی را که با آنها بقاء ممکن می‌شود، همان سیستم‌های اجتماعی تعریف می‌کنند. به طور خلاصه، فرهنگ و شرایط کشوری

که سازمان در آن فعالیت می‌کند، بر استراتژی‌های آن سازمان مؤثرند (Whittington, 2001, Pp. 4-5).

### ۳. مقایسه نوع‌شناسی‌ها: انتخاب نوع‌شناسی مناسب

علی‌رغم گوناگونی الفاظ به‌کاررفته در این مدل‌ها، مفاهیم مطرح‌شده در آنها، نقاط مشترک و همپوشانی‌های بسیاری با یکدیگر دارد. مثلاً، رویکرد پایان‌شناسی در نوع‌شناسی لاوربول (۱۹۹۷) و رویکرد کلاسیک در نوع‌شناسی ویتینگتون (۲۰۰۱، ص ۱۱) دارای شباهت‌های معتناهایی است و هر دوی آنها دربرگیرنده رویکردهای مشابهی در نوع‌شناسی چافی (۱۹۸۵) با عنوان استراتژی خطی و در نوع‌شناسی مینزبرگ (۱۹۷۳، صص ۴۷-۸۰) با عنوان مکتب برنامه‌ریزی است.

این مدل‌ها در جداول ۲ و ۳ در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و رابطه بین آنها با یکدیگر نشان داده می‌شود. این مقایسه بیشتر ناظر بر شباهت‌های این نوع‌شناسی‌ها است. ابتدا سه مدل مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، ایگر و دیگران (۱۹۸۷)، و نات و بکاف (۱۹۹۵)، به دلیل شباهت‌های زیادی که با یکدیگر دارند در جدول ۲ بررسی و مقایسه می‌شود.

جدول ۲. استراتژی‌های متناظر در مدل‌های مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، ایگر و دیگران (۱۹۸۷)، و نات و بکاف (۱۹۹۵)

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

استراتژی‌های بیان‌شده در پنج مدل دیگر نیز شباهت‌های زیادی با یکدیگر دارند که می‌توان این شباهت‌ها را به صورت جدول ۳ نمایش داد.

جدول ۳. استراتژی‌های متناظر در مدل‌های ویتینگتون (۲۰۰۱)، لاوربول (۱۹۹۷)، مینزبرگ (۱۹۷۳)، مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸)، و چافی (۱۹۸۵)

چافی (۱۹۸۵)	مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸)	مینزبرگ (۱۹۷۳)	لاوربول (۱۹۹۷)	ویتینگتون (۲۰۰۱)	
خطی	طراحی، برنامه‌ریزی، موقعیت‌یابی	برنامه‌ریزی، کارآفرینی	پایان‌شناسی	کلاسیک	استراتژی‌های متناظر
	ترکیب‌بندی، محیطی		بوم‌شناسی	تحولی	
انطباقی، تفسیری	یادگیری، شناختی، سیاسی	انطباقی	جامعه‌شناسی	فرآیندی	
	کارآفرینی، فرهنگی		ایدئولوژیک	سیستمی	

روشن است که نوع‌شناسی‌های فوق‌الذکر با اهداف و رویکردهای گوناگونی ایجاد شده‌اند. اما تعمق در این نوع‌شناسی‌ها و توجه به مشابهت‌ها و تفاوت‌های آنها، برتری برخی از این مدل‌ها را نسبت به سایرین نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد از میان مدل‌های تشریح‌شده، نوع‌شناسی‌های ویتینگتون (۲۰۰۱) و مینزبرگ و دیگران (۱۹۹۸) به دلایل زیر بر دیگر موارد ارجح‌اند:

- ۱- جامعیت: تمامی انواع رویکردها به استراتژی را در بر می‌گیرد.
- ۲- تمایز میان رویکردها: به این معنی که انواع استراتژی‌هایی که در این نوع‌شناسی‌ها معرفی شده است، به خوبی مشخص شده و از دیگر رویکردها تفکیک و تمایزپذیر است.
- ۳- تبیین و تشریح کافی: تشریح مناسب و کافی دیدگاه‌های نظریه‌پردازان رویکردهای گوناگون استراتژی در این دو نوع‌شناسی باعث شده است که این نوع‌شناسی‌ها نسبت به دیگر موارد، فهم‌پذیرتر و واضح‌تر باشند. گفتنی است که از میان نوع‌شناسی‌های هشت‌گانه مطرح شده در این نوشتار، فقط همین دو مورد هستند که هر کدام در قالب یک کتاب، و با مثال‌ها و توضیحات تفصیلی، معرفی شده، و دیگر نوع‌شناسی‌ها هر کدام در حد یک مقاله بیان شده‌اند.

۴- جدید و به‌روز بودن: به طوری که این دو نوع‌شناسی از نظر تاریخی از همه موارد جدیدتر هستند.

در میان نوع‌شناسی‌های ویتینگتون و مینزبرگ نیز مدل ویتینگتون به دلایل زیر، به عنوان مدل نهایی و مبنای کار پژوهش حاضر قرار گرفت:

۱- در مدل ویتینگتون، حوزه استراتژی، تنها به ۴ بخش طبقه‌بندی شده، و این تعداد در مقابل ۱۰ بخشی که در مدل ویتینگتون بیان شده است تفکیک‌پذیرترند.

۲- بیان مفروضات، توصیفات، و تجویزات در مدل ویتینگتون به صورت دقیق‌تری انجام شده است.

#### ۴. روش تحقیق

##### ۴-۱. نوع تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی بنیادی<sup>۶۷</sup> یا پایه‌ای<sup>۶۸</sup> و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، پژوهشی توصیفی<sup>۶۹</sup> و از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی)<sup>۷۰</sup> است.

##### ۴-۲. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از وزراء، معاونین و مشاورین وزراء، و مدیران کل فعلی و سابق وزارتخانه‌های فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران (از ابتدای انقلاب اسلامی تا کنون)؛ که ضمن احاطه بر چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، با ادبیات مدیریت، خصوصاً مدیریت استراتژیک آشنایی کافی داشته باشند.

جامعه آماری در حدود ۱۲۰ نفر و با توجه به محدودیت جامعه از روش سرشماری استفاده شد و پرسش‌نامه در اختیار همه افراد جامعه تحقیق قرار گرفت که از این میان، ۴۹ نفر به نظر دادند.

##### ۴-۳. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات، از دو روش مراجعه به منابع و مستندات<sup>۷۱</sup> و پرسش‌نامه، استفاده شد. پرسش‌نامه تحقیق، مشتمل بر ۲۳ سؤال بسته بود



که از پاسخگویان می‌خواست که میزان موافقت خود را با هر یک از ۲۳ گزاره مذکور بر روی طیف لیکرت، مشخص کنند.

به منظور طراحی سؤالات پرسش‌نامه، مؤلفه‌های اصلی هر رویکرد، شناسایی و پس از بررسی‌های مکرر و عمیق و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، از میان آنها مؤلفه‌های متباین استخراج شد. در نهایت، برای احراز وجود هر مؤلفه، سؤالات متناظری طراحی شد.

روایی محتوایی پرسش‌نامه را خبرگان، تأیید و به منظور محاسبه پایایی ابزار سنجش از آلفای کرونباخ<sup>۷۲</sup> استفاده شد. آلفای کرونباخ برای داده‌های پژوهش، معادل ۰/۷۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه است.

#### ۴-۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

از تحلیل واریانس<sup>۷۳</sup> برای تعیین معناداری تفاوت میانگین‌ها، استفاده و از آزمون فریدمن و آزمون کندال برای رتبه‌بندی استفاده شد.

#### ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### ۱-۵. طبقه‌بندی و توصیف داده‌ها

داده‌های کسب‌شده از پژوهش میدانی، میانگین، انحراف معیار، کمینه و بیشینه امتیازاتی که پاسخگویان به هر رویکرد (متغیر) داده‌اند نشان داده می‌شود.

جدول ۴. توصیف آماری داده‌ها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
فراگردی	۴۹	۳/۴۲	۰/۴۷	۲/۱۳	۴/۶۳
تحولی	۴۹	۳/۱۶	۰/۲۷	۲/۴۷	۳/۸۲
سیستمی	۴۹	۲/۸۵	۰/۲۶	۲/۳۱	۳/۵۰
کلاسیک	۴۹	۲/۵۱	۰/۴۸	۱/۴۷	۳/۸۸

## ۲-۵. تحلیل داده‌ها

### ۱-۲-۵. تحلیل واریانس

برای تحلیل واریانس، از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد. در جداول و اطلاعاتی که درباره آزمون تحلیل واریانس خواهد آمد، متغیر ۱ متناظر با رویکرد کلاسیک، متغیر ۲ متناظر با رویکرد تحولی، متغیر ۳ متناظر با رویکرد فراگردی و در نهایت متغیر ۴ متناظر با رویکرد سیستمی است. در این تحلیل، آنچه آزمون شد این بود که آیا امتیازهای هر یک از متغیرها (رویکردهای چهارگانه)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تفاوت معنی‌داری با هر یک از سه متغیر دیگر دارد، یا خیر. نتایج تحلیل واریانس نرم‌افزار SPSS به شرح زیر است.

جدول ۵. توصیف داده‌ها

فاصله اطمینان ۹۵٪ برای میانگین						
متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	کرانه پایین	کرانه بالا
۱	۴۹	۲/۵۱	۰/۴۸	۰/۰۶۸	۲/۳۸	۲/۶۵
۲	۴۹	۳/۱۶	۰/۲۷	۰/۰۳۹	۳/۰۸	۳/۲۳
۳	۴۹	۳/۴۲	۰/۴۷	۰/۰۶۷	۳/۲۹	۳/۵۶
۴	۴۹	۲/۸۵	۰/۲۶	۰/۰۳۷	۲/۷۷	۲/۹۲

جدول ۶. تحلیل واریانس

آنوا					
متغیر	مجموع مربعات	درجه آزادی	مربع میانگین	F	معنا داری
بین گروه‌ها	۲۲/۵۸۱	۳	۷/۵۲۷	۵۰/۰۹۰	۰/۰۰۰
درون گروه‌ها	۲۸/۵۸۳	۴۸	۰/۱۵۰		

جدول ۷. پس‌آزمون شفه<sup>۲۴</sup>

مقایسه‌های چندگانه						
شفه						
فاصله اطمینان ۹۵٪						
فکتور (۱)	فکتور (J)	اختلاف میانگین (I-J)	خطای معیار	معناداری	کرانه پایین	کرانه بالا
۱	۲	-۰/۶۴*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	-۰/۸۶	-۰/۴۱
	۳	-۰/۹۰*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	-۱/۱۲	-۰/۶۸
	۴	-۰/۳۳*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۱	-۰/۵۵	-۰/۱۱
۲	۱	۰/۶۴*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۰/۴۱	۰/۸۶
	۳	-۰/۲۶*	۰/۰۷۸	۰/۰۱۰	-۰/۴۸	-۰/۰۴
	۴	۰/۳۰*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۲	۰/۰۸	۰/۵۳
۳	۱	۰/۹۰*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۱/۱۲
	۲	۰/۲۶*	۰/۰۷۸	۰/۰۱۰	۰/۰۴	۰/۴۸
	۴	۰/۵۷*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۷۹
۴	۱	۰/۳۳*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۱	۰/۱۱	۰/۵۵
	۲	-۰/۳۰*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۲	-۰/۵۳	-۰/۰۸
	۳	-۰/۵۷*	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰	-۰/۷۹	-۰/۳۵

\*: اختلاف میانگین، در سطح ۰/۰۵، معنادار است.

جدول ۸. زیرمجموعه‌های متجانس

شفه <sup>۱</sup>					
زیرمجموعه برای آلفا=۰/۰۵					VAR00002
۴	۳	۲	۱	تعداد	فکتور
			۲/۵۱۹۸	۴۹	۱
		۲/۸۵۰۸		۴۹	۲
	۳/۱۶۰۶			۴۹	۳
۳/۴۲۷۳				۴۹	۴
۱	۱	۱	۱		معناداری

متوسط گروه‌ها در گروه‌های مشابه نشان داده شده است  
 ۱: با استفاده از میانگین هارمونیک با تعداد ۴۹ نمونه

بدین ترتیب، بر اساس تحلیل‌های فوق، رتبه‌بندی رویکردهای چهارگانه از نظر میانگین امتیازها بدین صورت خواهد بود که رویکرد فراگردی در رتبه اول، رویکرد تحولی در رتبه دوم، رویکرد سیستمی در رتبه سوم و در نهایت، رویکرد کلاسیک در رتبه چهارم قرار می‌گیرد؛ و بنا بر نتایج تحلیل واریانس و پس‌آزمون شفه، مشاهده می‌شود که به احتمال ۹۵ درصد، میانگین‌های امتیازهای هر چهار متغیر (رویکرد) دارای تفاوت معنی‌دار با یکدیگر هستند.

#### ۲-۲-۵. آزمون‌های فریدمن و کندال

در این بخش نیز با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آزمون فریدمن بر روی داده‌های اجرا و متغیرهای پژوهش رتبه‌بندی شد.

جدول ۹. رتبه‌بندی متغیرها با آزمون فریدمن

رتبه میانگین	متغیر
۱/۴۷	فراگردی
۲/۸۱	تحولی
۱/۴۷	سیستمی
۲/۲۶	کلاسیک

جدول ۱۰. اطلاعات آماری آزمون فریدمن

اطلاعات آماری	
۴۹	تعداد نمونه
۶۳/۵۰۳	کای مربع
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معناداری نامتقارن

هم‌زمان، آزمون کندال نیز برای اطمینان از صحت تحلیل‌ها، انجام شد که نتایج آن در جدول‌های زیر آمده است.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی متغیرها با آزمون کندال

رتبه میانگین	متغیر
۱/۴۷	فراگردی
۲/۸۱	تحولی
۳/۴۷	سیستمی
۲/۲۶	کلاسیک

جدول ۱۲. اطلاعات آماری آزمون کندال

اطلاعات آماری	
۴۹	تعداد نمونه
۰/۴۳۲	دبلیوی کندال
۶۳/۵۰۳	کای مربع
۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معناداری نامتقارن

بدین ترتیب مشاهده می‌شود که متغیرهای پژوهش - دقیقاً مانند آنچه از تحلیل واریانس به دست آمده است - با دقت زیادی، رتبه‌بندی می‌شود (یعنی رویکرد فراگردی در رتبه اول، رویکرد تحولی در رتبه دوم، رویکرد سیستمی در رتبه سوم و در نهایت رویکرد کلاسیک در رتبه چهارم). بر اساس این، مشاهده می‌شود که نتایج آزمون‌های تحلیل واریانس، فریدمن و کندال، مؤید و مکمل یکدیگر است.

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

بدین ترتیب، با توجه به نتایج، جواب سؤال اصلی پژوهش به شکل زیر است: «شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در درجه اول، از رویکرد فراگردی، در درجه دوم، از رویکرد تحولی، در درجه سوم، از رویکرد سیستمی، و در درجه چهارم، از رویکرد کلاسیک به استراتژی تبعیت می‌کند».

لذا می‌توان این‌گونه تحلیل نمود که:

آنچه در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، بیشتر به چشم می‌خورد این است که در این سازمان‌ها، کارها بر اساس یک برنامه دقیق و از پیش تعیین شده پیش نمی‌رود. استراتژی‌ها (الگوی حاکم بر فعالیت‌ها در مواجهه با محیط) بر اساس مجموعه‌ای از سعی و خطاها، اشتباهات درون و بیرون سازمان، یادگیری، ائتلاف‌ها، بده‌وبستان‌ها و ... شکل می‌گیرد. نتایج فعالیت‌ها نه تنها بهینه نیست، بلکه فاصله زیادی با آن دارد. در این سازمان‌ها، لازمه عملکرد اثربخش، نزدیکی به کار و در هم تنیده بودن طراحی و اجرا است. سازمان‌ها به خاطر عقلانیت محدود و محدودیت‌های شناختی از توجه به بیش از تعداد محدودی از عوامل، عاجز است، تمایلی به کسب اطلاعات نامحدود ندارد، در تفسیر داده‌ها، اشتباه و به راه‌حل رضایت‌بخش (به جای بهینه) قناعت می‌کند. از سوی دیگر، این‌گونه سازمان‌ها، مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های مختلف و با منافع متفاوت‌اند که هر یک، منافع خود را پیگیری می‌کند؛ لذا سازمان‌ها دارای ماهیتی سیاسی است (و نه مجموعه‌ای برای رسیدن به هدفی خاص). در این سازمان‌ها، صرفاً اهداف و مقاصدی کلی وجود دارد و حرکت به سمت آن، همراه با انعطاف‌پذیری زیاد است؛ و در نهایت باید گفت که در حین و یا پایان کار است که استراتژی این‌گونه سازمان‌ها، خود را نشان می‌دهد.

در نتیجه، سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی، باید از مدل‌ها و فنون متناسب با چنین رویکردی برای بهره‌برداری از مدیریت استراتژیک استفاده کنند. نحوه رهبری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نوآوری، سازماندهی، تغییرات استراتژیک و ... در این سازمان‌ها، به صورت بنیادی با دیگر سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. برنامه‌های بهبود و تحول و طراحی نظام‌های مختلف منابع انسانی، اطلاعاتی و ارتباطی و ... نیز اقتضائات خاص این سازمان‌ها را خواهد داشت. دانشکده‌ها و مؤسسات آموزشی مدیریت نیز باید دانشجویان خود را بیش از پیش به دانش مورد نیاز چنین فضایی مجهز کنند. در نهایت، بخش غیردولتی نیز در تعامل با سازمان‌های دولتی باید این امر را مدنظر قرار دهد که سیاست‌ها و تصمیمات این سازمان‌ها، متغیر است و همواره امکان تغییر رویه وجود دارد؛ لذا به جای اتکا بر تصمیمات سازمان‌های دولتی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و ایستا، باید به هر چه منعطف‌تر ساختن خود همت گمارند.

در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی درباره فرآیند شکل‌گیری استراتژی سازمان‌های دولتی فعال در دیگر عرصه‌های اقدام حکومت (عرصه‌های سیاسی و فرهنگی)، نحوه ترکیب رویکردهای چهارگانه نوع‌شناسی ویتینگتون در سازمان‌های دولتی در شرایط گوناگون سازمانی و محیطی، و طراحی مدل مطلوب تدوین استراتژی سازمان‌های دولتی فعال در عرصه‌های گوناگون اقدام حکومتی انجام شود.

### یادداشت‌ها

---

1. Whittington
2. Friedman
3. Kendall
4. Planning
5. Design
6. Positioning
7. Nutt
8. Backoff
9. Hart
10. Banbury
11. Galbraith
12. Schendel
13. An Empirical Analysis of Strategy Types
14. Mintzberg
15. Miles
16. Acar
17. Chaffee
18. Lauriol
19. Whittington
20. Entrepreneurial Mode
21. Adaptive Mode
22. Planning Mode
23. Market Volatility
24. Orientation of Competitors
25. Emery
26. Trist
27. Defender
28. Prospector
29. Analyzer
30. Reactor

۳۱. ایگر و دیگران (۱۹۸۷) به دلیل نقایصی که در مدل مایلز و دیگران (۱۹۷۸) مشاهده کردند، نوع‌شناسی استراتژی جدیدی بر مبنای نوع‌شناسی محیطی امری و تریست (۱۹۶۵) عرضه کردند. به این صورت که برای هر یک از شرایط محیطی، دو نوع استراتژی (یکی

مؤثرتر و دیگری کم‌اثرتر) معرفی کردند. در این شکل، استراتژی مؤثرتر با علامت «+» و استراتژی کم‌اثرتر با علامت «-» نشان داده شده است.

- 32. Publicness idea
- 33. Bozeman
- 34. Levin
- 35. Harmon

۳۶. هارمون (۱۹۸۱)، یک نوع‌شناسی از انواع محیط‌ها برای سازمان‌های بخش عمومی پیشنهاد کرد که شباهت زیادی به نوع‌شناسی امری و تریست (۱۹۶۵) داشت؛ با این تفاوت که شاخص‌های طبقه‌بندی آن عبارت بودند از «نیاز به اقدام» و «پاسخگویی». نات و بکاف (۱۹۹۵) نیز بر این اساس، انواع استراتژی‌های متناسب برای هر یک از این شرایط محیطی را برای سازمان‌های بخش عمومی شناسایی نمودند. به این ترتیب که برای هر محیط، دو استراتژی (یکی مؤثرتر و دیگری کم‌اثرتر) معرفی کردند.

- 37. Linear Strategy
- 38. Chandler
- 39. Adaptive strategy
- 40. Hofer
- 41. Interpretive
- 42. Martinet
- 43. Une analyse des representations de la strategie et de son management
- 44. strategy as a process of developing purposes and objectives
- 45. strategy as praxeology of the action principle
- 46. Strategy Safari
- 47. What is strategy and does it matter?
- 48. classical approach
- 49. evolutionary approach
- 50. processual approach
- 51. pragmatically
- 52. systemic approach
- 53. outcomes
- 54. processes
- 55. profit-maximizing
- 56. plural
- 57. deliberate
- 58. emergent
- 59. Ansoff
- 60. porter
- 61. Hannan
- 62. Freeman
- 63. Williamson
- 64. Cyert
- 65. March
- 66. Granovetter
- 67. Basic research



68. fundamental research
69. descriptive research
70. survey research
71. documentation
72. Cronbach's Alpha
73. analysis of variance (ANOVA)
74. Scheffe

#### کتابنامه

- Acar, W. & Melcher, A. J. & Aupperle, K. E. (1987), "Organizational Processes and Strategic Postures: Cross-Classification or Continuum?", *Academy of Management Proceedings*, annual conference of the International Society for General Systems Research in Phila, Pp. J70-J84.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.
- Id. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's "The Design School"", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, Pp. 449-461.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966), *The social construction of reality*, New York: Doubleday.
- Chaffee, E. E. (1985), "Three Models of Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, Pp. 89-98.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure*, Cambridge: MIT Press.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965), "Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Vol. 18, No. 1, Pp. 21-32.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 2, Pp. 153- 173.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action & social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, Pp. 481-510.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1988), *Organizational Ecology*, Cambridge: Harvard University Press.
- Harmon, M. M. (1981), *Action Theory for Public Administration*, New York: Longman.
- Hart, S. & Catherine B., (1994), "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 4, Pp. 251- 269.
- Hofer, C. W. (1973), "Some preliminary research on patterns of strategic behavior", *Academy of Management Proceedings*, Pp. 46-59.
- Keeley, M. (1980), "Organizational analogy: A comparison of organismic and social contract models", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, Pp. 337-362.
- Lauriol, J. (1997), "Une analyse des representations de la strategie et de son management dans la production", *ouvrages en langue francaise Management International*, Vol. 2, No. 1, Pp. 51-66.
- Levine, C. H., Backoff, R. W., Cahoon, A. R. & Siffin, W. J. (1975), "Organizational Design: A Post Minnowbrook Perspective for the 'New' Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 4, Pp. 425-435.
- Martinet, A. C. (1993), "Une nouvelle approche de la strategie", *Revue Francaise de Gestion*, Vol. 93, No. Mars-Avril-Mai, Pp. 62-72.

- Id. (1994), "Management strategique et politique generate: l'Etat de l'Art", XII Journées nationales des IAE, in Annales du Management, CREGO-IAE Montpellier, T. 2, Pp. 11-28.
- Miles, R. H. & Cameron, K. S. (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miles, R. E., Snow C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, Pp. 546-562.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. XVI, No. 2, Pp. 44-53.
- Id. (1987), "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, Pp. 66-75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, New York: Prentice Hall.
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1993), "Organizational Publicness and its Implications for Strategic Management", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 3, No. 2, Pp. 209-231.
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1995), "Strategy for Public and Third-Sector Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 5, No. 2, Pp. 189-211.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*, New York, Free Press and Macmillan.
- Id. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Whittington, R. (2001), *What is Strategy and does it matter?*, London: South-Western CENGAGE Learning.
- Williamson, O. E. (1991), "Strategizing, economizing and economic organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2, Pp.75-94.