

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 485-510  
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.37793.2329

## **A Critical Research on Bryson's Strategic Management Model**

**Yaghoub Maharati\***

**Fatemeh Beygi Nasrabadi\*\***

### **Abstract**

Theory analysis and critique is the first step in a thorough and in-depth understanding of the theory and the entry into the theorizing in a particular field. This study aims to emphasize the extension of criticism culture in the organization and management literature. In this article, Bryson's strategic planning theory select for the critic as a sample of theory criticism. Since Bryson's strategic planning model is one of the most well-known studies in the field of strategic planning in the world and a large number of research and practices have used this model. This study used a combined criticism method to analyze and critic this theory, based on content, methodology, historical point of view, and also the personal and professional life of the theorist. The results discuss the strengths and weaknesses of the theory, especially in terms of content and methodology, and explain the impact of the theoretical, intellectual, social, and historical context of the theory and discuss the application of the theory in Iranian organizations.

\* Assistant Professor, Management department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran, maharati@um.ac.ir

\*\* PhD Student in Public Administration, Organizational Behavior, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (Corresponding Author), beygi.fn@mail.um.ac.ir

Date received: 23/01/2022, Date of acceptance: 27/06/2022



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

**Keywords:** Bryson's Model in Strategic Management, Combined Critique Method, Criticizing Theory in Organization and Management, Public Organizations, Theorizing

## واکاوی و نقد مدل مدیریت استراتژیک برایسون

یعقوب مهارتی\*

فاطمه بیگی نصرآبادی\*\*

### چکیده

مرور انتقادی اولین گام در شناخت دقیق و عمیق تئوری‌ها و مدخلی جهت ورود به نظریه‌پردازی در حوزه‌ای خاص است. هدف این مقاله تأکید بر گسترش فرهنگ نقد در ادبیات سازمان و مدیریت و مرور انتقادی مدل مدیریت استراتژیک برایسون به عنوان نمونه‌ای از نقد تئوری‌ها است. چرا که مدل برایسون در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی یکی از شناخته‌شده‌ترین مطالعات است و تاکنون مطالعات پژوهشی و همچنین برنامه‌ریزی‌های راهبردی متعددی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی از این مدل استفاده کرده‌اند. این پژوهش با بهره‌گیری از روش نقد تلفیقی به تحلیل و واکاوی این مدل پرداخته است که بر اساس ویژگی‌های محتوایی، روش‌شناسی، تاریخی و همچنین زندگی شخصی و حرفه‌ای نظریه‌پرداز آن به واکاوی و نقد می‌پردازد. نتایج پژوهش نقاط قوت و ضعف مدل را خصوصاً به لحاظ محتوایی و روش‌شناسی مورد بحث قرار می‌دهد و تأثیرات بسترهای فکری، اجتماعی، تاریخی و زندگی شخصی نظریه‌پرداز بر مدل را تبیین کرده و در خصوص کاربرد مدل در سازمان‌های ایرانی بحث می‌کند.

\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری دانشگاه فردوسی مشهد، ایران، maharati@um.ac.ir  
\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (نویسنده مسئول)، beygi.fn@mail.um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

**کلیدواژه‌ها:** روش نقد تلفیقی، سازمان‌های عمومی، مدل مدیریت استراتژیک برایسون، نظریه پردازی، نقد نظریه در سازمان و مدیریت.

## ۱. مقدمه

در حوزه سازمان و مدیریت طیف وسیعی از نظریات توسط پژوهشگران سراسر دنیا ارائه شده است و سال‌هاست که این نظریات و مدل‌ها در سطح وسیعی توسط پژوهشگران و مدیران در سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. با وجود وقت و هزینه‌هایی که صرف پیاده‌سازی و اجرای این تئوری‌ها در جامعه و سازمان‌ها شده است، نتایج چندین مورد مطلوب و مورد انتظاری مشاهده نمی‌شود و بسیاری از برنامه‌های بهبود و تحول در سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های عمومی با شکست مواجه می‌شوند. یک علت اساسی این موضوع به ماهیت تئوری‌های مورد استفاده و نحوه به‌کارگیری آن‌ها مرتبط می‌شود. چرا که عمده تئوری‌های موجود در حوزه مدیریت و خصوصاً مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک عمدتاً مدل‌هایی مفهومی هستند که در بستری متفاوت از شرایط و اقتضات سازمان‌ها و جامعه ایرانی ارائه شده‌اند (دانایی فرد، ۱۳۹۸) و واضح است که این تئوری‌ها تاثیر پذیرفته از لایه‌های عمیق ذهنی نظریه پردازان، فرهنگ، تاریخ، شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی دوران مربوطه و حتی تحت تاثیر آیین، مذهب و همچنین شرایط زندگی و دوران کودکی نظریه پردازان آن است (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۴). در حقیقت این تئوری‌ها علل شکل‌گیری و طرز نگاه نظریه پردازی خاص خود را دارند. واضح است که بسترها، شرایط و اقتضات تئوری‌های غربی با ویژگی‌ها، شرایط و اقتضات نوع سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه بسیار متفاوت است. از طرفی نبود فهم و درک مناسب از تئوری‌ها و عدم تسلط لازم بر مفاهیم نظریه و شناخت صحیح آن موضوع قابل توجهی است (پاوار، ۲۰۰۹). این در حالی است که پژوهشگران داخلی همچنان در حال استفاده از نظریات چندین سال گذشته ی پژوهشگران خارجی و استناد به آثار آنان بدون واکاوی و تحلیل عمیق این مدل‌ها هستند.

به این ترتیب مشاهده می‌شود که استفاده از نظریات و تئوری‌های ارائه شده توسط نظریه پردازان سایر کشورها نه تنها در عمل گره چندانی از مسائل سازمان‌های ایرانی باز نکرده است، بلکه گاهی خود تبدیل به مساله‌ای اضافه بر مسائل جاری سازمان می‌شوند

(لشکر بلوکی، ۱۳۹۶) به عبارت بهتر این تئوری‌ها، مدل‌ها و ابزارها اگر چه ابزارهای باکیفیت و مورد استقبال هستند اما برای حل مسائل در بستر خاص خود مفید بوده و جهت حل مسائل مشابه در بستری دیگر کارگشا نیستند (بین‌هوکر و کاپلان، ۲۰۰۲) به این ترتیب اولین گام اساسی در بهره‌گیری از تئوری‌ها حصول درک صحیح و مناسب از تئوری، تحلیل و بررسی آن و شناسایی شرایط، زمینه‌ها و اقتضائاتی است که موجب شکل‌گیری تئوری شده است. به عبارت بهتر اولین گام در بهره‌گیری دقیق و صحیح از تئوری "تحلیل و نقد" آن است.

از طرفی برنامه ریزی و مدیریت راهبردی حوزه‌ای پرچالش خصوصاً در بخش عمومی است. در کشور ایران سال‌هاست که دولت و سازمان‌های عمومی به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی پرداخته و در این راستا با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند (کریمی دستجردی و همکاران، ۱۳۸۹). ناکامی‌ها از برنامه‌ریزی‌های راهبردی تنها منحصر به سازمان‌های ایرانی نمی‌باشد بلکه مدتی است که در کشورهای توسعه یافته نیز این موضوع مطرح است و در خصوص نارضایتی از برنامه ریزی‌های راهبردی صحبت می‌شود (به عنوان نمونه مانکینز و استیل، ۲۰۰۶؛ کامیلوس، ۲۰۰۸؛ مونتگومری، ۲۰۰۸ و لافلی و همکاران، ۲۰۱۲). در این زمینه یکی از مهمترین مراحل در برنامه ریزی راهبردی انتخاب مدل برنامه ریزی است که مشخص می‌کند در جریان برنامه‌ریزی باید به چه مواردی توجه داشت و چه گام‌هایی را طی کرد که یکی از پرطرفدارترین و خلاقانه‌ترین مدل‌ها، مدل برنامه ریزی راهبردی برایسون در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی است.

به این ترتیب این پژوهش در تلاش است تا با تاکید بر ضرورت شناخت عمیق تئوری‌ها و نقد و واکاوی آن‌ها تئوری برنامه ریزی استراتژیک برایسون را به عنوان یک نمونه از تئوری‌های شناخته شده، پرکاربرد و تاثیرگذار در حوزه مدیریت استراتژیک، واکاوی و نقد کند.

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۱.۲ نقد نظریه

نقد یکی از اساسی‌ترین دستاوردهای بشر است که قدمت آن به دوران افلاطون و ارسطو برمی‌گردد که بیشتر حالتی بحث و مذاقه داشته است. پس از آن نقد بیشتر در حوزه شعر و

ادبیات کاربرد داشته و پس از آن به حوزه‌های دیگر راه یافته است. نقد فرآیند اصلاح اطلاعات است (درودی، ۱۳۹۳). هارپهام (۲۰۰۶) عنوان می‌کند نقد صحیح باید از ساختار مناسب برخوردار باشد. از نظر او نقد رشته‌ای علمی است که تفسیرهای متنی، اندیشه‌های بنیادی و شرایط تاریخی، فرهنگی و اقتصادی را بررسی می‌کند. نقد دارای انواع مختلفی است که در حوزه نقد نظریات سازمان و مدیریت رویکردهای مختلفی از آن ارائه شده است. بعضی از این رویکردها با نگاهی پارادایمی به بررسی بنیان‌های هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی و روش‌شناسی نظریه پرداخته‌اند (به عنوان نمونه پژوهش اعتباریان و کشت کار رجبی، ۱۳۹۷) و برخی با رویکردی اسلامی-ایرانی (به عنوان نمونه پژوهش سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵) به تحلیل و نقد پرداخته‌اند. در این پژوهش رویکرد تلفیقی نقد مد نظر بوده است که نظریه را به لحاظ محتوایی، تاریخی، روش‌شناسی و شناخت نظریه‌پرداز مورد تحلیل و واکاوی قرار می‌دهد.

در ادامه از آنجا که مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون از جمله مدل‌های پرکاربرد و شناخته شده در سطح جهانی است در این پژوهش جهت تحلیل و نقد انتخاب شده است.

## ۲.۲ مدل مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی

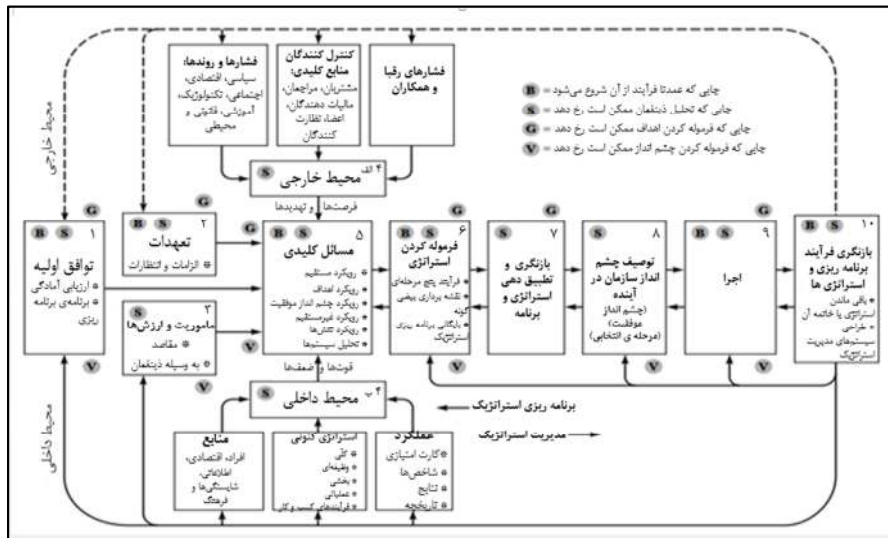
برایسون (۱۹۸۸) مدیریت استراتژیک را تلاش سازمان یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و انجام دادن اقدام‌های بنیادی می‌داند که ضمن شکل دادن به سازمان (یا هر نهاد دیگر) مشخص می‌کند که یک سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا این کار را انجام می‌دهد. او عنوان می‌کند استراتژی عبارت است از بسط رسالت سازمان برای ایجاد پلی بین سازمان (یا جامعه) و محیط آن. وجه تمایز نگرش برایسون به استراتژی نسبت به سایر نظریه پردازان این حوزه این است که او عنوان می‌کند استراتژی‌ها نوعاً برای برخورد با مسائل استراتژیک تنظیم می‌شوند. این تعریف منعکس‌کننده نوع نگاه او به برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی است. او با بررسی رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک شرکتی و بهره‌گیری از روش‌شناسی تطبیقی و همچنین بهره‌گیری از دانش و تجربیات چندین ساله خود به ارائه این مدل پرداخته است. او تا کنون طی زندگی ۷۵ ساله‌ی خود کتاب‌ها و مقالات برجسته و بسیاری را در حوزه‌های برنامه ریزی استراتژیک،

رهبری، سیاست گذاری بخش عمومی و توسعه سازمانی منتشر نموده است. او هم اکنون استاد تمام دانشگاه مینه سوتا در آمریکای شمالی است.

پس از گذشت سال‌ها از ارائه مدل او با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی" و بارها تجدید چاپ شدن هر یک از پنج ویرایش این کتاب، این مدل از ۱۹۸۶ تا کنون، هنوز این مدل یکی از برجسته ترین، خلاقانه ترین و پرکاربردترین مدل‌ها در برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی است.

وجه تمایز اصلی مدل برایسون با سایر مدل‌های شناخته شده برنامه ریزی راهبردی از قبیل مدل دیوید، مدل میتزبرگ، مدل دفت و امثالهم این است که برخلاف این مدل‌ها که ماهیتاً چشم انداز محور بوده و با تعیین مأموریت‌ها و ارزش‌ها و بررسی محیط‌های داخلی و خارجی به تدوین استراتژی‌ها و چشم انداز می‌پردازند، برایسون مدلی مساله محور را ارائه نموده و «شناسایی مسائل استراتژیک» را به عنوان قلب مدل برنامه ریزی راهبردی معرفی می‌کند. در حقیقت او عنوان می‌کند که توافق مقدماتی، تعیین تکالیف و دستورها، مأموریت و ارزش‌ها، تحلیل محیط بیرون و تحلیل محیط درون باید به شناسایی مسائل استراتژیک پیش روی سازمان منجر شوند که به دنبال آن سازمان راهبردهایی در جهت حل مسائل استراتژیک ارائه داده تا دیدگاه سازمانی کارسازی برای آینده را محقق کند (برایسون، ۲۰۱۸).

مدلی که برایسون در سال ۱۹۸۶ ارائه می‌کند مدلی هشت مرحله ای است. نسخه جدیدتر این مدل در ویرایش سوم کتاب «برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی» در سال ۲۰۰۷ ارائه شده است که مدلی ده مرحله ای به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱: مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون (۲۰۰۷)

اولین مرحله در این مدل با توافق مقدماتی افراد و گروه‌های ذینفع آغاز می‌شود. در سایر مدل‌های برنامه ریزی راهبردی همچون مدل‌های دفت (۱۹۸۸)، دیوید (۱۹۹۰) و (۲۰۱۷)، انسوف (۱۹۸۰ و ۲۰۱۹)، و هیل (۲۰۰۹) این مرحله به چشم نمی‌خورد. تاکید بر این مرحله در ابتدای فرآیند برنامه ریزی راهبردی به مبحث «قدرت-کنترل» اشاره می‌نماید که به تحکیم جایگاه برنامه ریزان استراتژیک در سازمان و جلوگیری از اعمال قدرت‌های مخرب و بازدارنده در طی فرآیند برنامه ریزی و اجرا اشاره دارد.

مرحله دوم تعیین وظایف، تعهدات و الزامات است که وظایف رسمی و غیررسمی سازمان و «باید‌هایی» که سازمان با آنها روبروست تعیین می‌شود (برایسون، ۱۹۴۷ و ۲۰۱۱).

مرحله سوم تنظیم و تحلیل تحلیل ماموریت‌ها و ارزش‌ها از طریق مقاصد کلیدی سازمان و ذینفعان است (برایسون و جورج، ۲۰۲۰).

مرحله چهارم به شناخت محیط سازمان اختصاص دارد. محیط خارجی سازمان بر اساس عوامل و روندهای محیط کلان اعم از عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، قانونی، فناورانه و محیطی و از طرف دیگر بر اساس فشار رقبا و همکاران، کنترل‌کنندگان منابع و ذینفعان بررسی و تحلیل می‌شود. در تحلیل محیط داخلی نیز قالب ورودی‌ها،



خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند (برایسون و اینسوایر، ۱۹۸۷). برایسون در بررسی محیط داخلی عنوان می‌کند که دروندادها، فرآیند و بروندادها شکل دهنده محیط داخلی سازمان هستند. لذا مشاهده می‌شود دیدی سیستمی به فعالیت‌های درون سازمان را شکل می‌دهد. همچنین در این مرحله و سایر مراحل دیگر مدیریت راهبردی مفهوم ذینفعان بارها به چشم می‌خورد. دلیل تاکید بر ذینفعان به گفته برایسون این است که «کلید موفقیت در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی جلب رضایت ذینفعان است». این سطح از محوریت توجه به خواسته‌های ذینفعان در برنامه ریزی راهبردی در کمتر مدل دیگری به چشم می‌خورد.

مرحله پنجم، تعیین مسائل استراتژیک، وجه تمایز اساسی مدل برنامه ریزی راهبردی برایسون با سایر مدل‌های برنامه ریزی راهبردی است. این مرحله هنر اصلی برنامه ریزی استراتژیک را به نمایش می‌گذارد و تاکید می‌کند که برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی مساله محور است و منابعی که شکل دهنده این مسائل هستند را مشخص کرده (پنج مرحله اول) و تلاش برنامه ریزی استراتژیک را در حل این مسائل می‌داند. خصوصاً شرطی که برایسون برای وجود یک مساله استراتژیک معرفی می‌کند این است که باید دانست آن مساله با کدامیک از دستورها، رسالت، ارزش‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف در ارتباط است. مزیتی که در این خصوص مشاهده می‌شود این است که ریشه‌های شکل دهنده هر مساله به خوبی شناسایی می‌شوند (برایسون و جورج، ۲۰۲۰ و برایسون و رورینگ، ۱۹۸۷).

مرحله ششم این مدل تدوین استراتژی است که مزیت‌های مرحله قبل را تحکیم می‌بخشد و تاکید می‌کند که استراتژی‌ها در پاسخ به مسائل اساسی سازمان و در راستای حل آن‌ها شکل می‌گیرند. از نقاط قوت این نظریه تاکید آن بر مبتنی بودن فراگرد برنامه ریزی استراتژیک بر کیفیت تصمیم‌گیری سیاسی است که رویکرد متناسبی در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی می‌باشد. برایسون عنوان می‌کند «سازمان‌های سیاسی از نظر سیاسی عقلایی‌اند. هر فنی که بخواهیم در آن‌ها کارساز باشد باید ضمن پذیرش کیفیت عقلایی-سیاسی بر آن استوار باشند». این رویکرد به تصمیم‌گیری، پیچیدگی و چند وجهی بودن مسائل را بهتر تبیین می‌کند (برایسون، فریمن و رورینگ، ۱۹۸۶ و برایسون، ۲۰۱۸).

مرحله هفتم شرح طرحها و اقدامات است. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد (برایسون و آلتسون، ۲۰۰۷).

مرحله هشتم تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده است. در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود (برایسون و آلتسون، ۲۰۰۴).

در مرحله نهم طرح‌ها و برنامه‌های ارائه شده اجرا شده و در مرحله دهم کنترل و بازنگری طرح‌ها انجام می‌شود. در این مرحله تمامی گام‌های برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک بازنگری و کنترل شده و بازخوردی به هر یک از مراحل قبل ارائه می‌شود (برایسون، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱).

به این ترتیب مشاهده می‌شود که مدل برنامه ریزی راهبردی برایسون مدلی چرخه‌ای است که الزاما حتما نباید از اولین مرحله شروع شود. همچنین در بخش‌ها و مراحل مختلفی تحلیل ذینفعان و فرموله کردن اهداف و چشم انداز ممکن است رخ دهد (برایسون، ۲۰۰۷).

### ۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف معرفی، تحلیل و واکاوی مدل مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی، ارائه شده توسط برایسون است. به لحاظ روش شناسی این پژوهش در پارادایم تفسیری قرار دارد چرا که مبتنی بر تحلیل و تفسیر بوده و فارغ از هر گونه روش شناسی اثبات‌گرایی تلاش در جهت دستیابی به هدف پژوهش دارد. هستی‌شناسی آن مبتنی بر ایده آل‌گرایی و شناخت عمیق مدل و مبانی فلسفی و شرایط ارائه مدل است. معرفت‌شناسی آن مبتنی بر نقش داشتن محقق در فرآیند تحقیق و روش شناسی آن نقد نظریه می‌باشد.

باچاراج (۱۹۸۹) روشی از نقد نظریه را معرفی نموده است که بر پایه نقد تلفیقی استوار است. این روش مشتمل بر نقد محتوایی، نقد روش شناسی و نقد تاریخی با نگاهی بر بستر فکری نظریه پرداز است. در نقد محتوایی هدف بررسی، تحلیل و واکاوی محتوا و مفاهیم ارائه شده در نظریه و بررسی نقاط قوت و ضعف محتوایی آن است. در نقد روش شناسانه،

روش دستیابی نظریه پرداز به نظریه مورد بررسی قرار می‌گیرد که این کار از طریق بررسی روایی و پایایی و یا به عبارت بهتر بررسی کیفیت نظریه حاصل می‌شود. در نقد تاریخی به واکاوی بنیان تاریخی نظریه و حوادث و رویدادهای تاریخی و اجتماعی متناظر با آن پرداخته می‌شود. به این ترتیب در نقد تلفیقی از تجمیع رویکردهای قبلی بنا بر اقتضات استفاده می‌شود و همچنین بستر فکری و زندگی نظریه پرداز نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد (نگل، ۱۹۶۱، به نقل از دانایی فرد، ۱۳۹۸ و باچراچ، ۱۹۸۹).

جهت ارزیابی نظریه باچراچ (۱۹۸۹) معیارهایی به شرح زیر معرفی می‌کند: الف) معیارهایی کلی شامل آنچه نظریه به آن اشاره کرده است، آنچه نظریه به آن اشاره نکرده است و آنچه باید گفته شود؛ ب) معیارهای تفصیلی و جزئی از قبیل منطقی بودن، ابطال پذیری، درجه آزمون‌پذیری، سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید و ج) معیارهای مطلوبیت نظریه از قبیل قابلیت تفسیر، سادگی، سازگاری با نظریه‌های مرتبط و جامع‌تر، قابلیت تعمیم و مفید بودن.

این پژوهش که با روش نقد تلفیقی انجام می‌شود، به نقد محتوایی، نقد روش شناسانه و نقد تاریخی مدل مدیریت استراتژیک برایسون پرداخته و نهایتاً با تلفیق این موارد بررسی آن‌ها در بستر زندگی شخصی و حرفه‌ای نظریه‌پرداز مراحل نقد تلفیقی به انجام می‌رسد. پس از ارائه نقدهای مطرح شده، این نظریه به لحاظ معیارهای ارزیابی نظریه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۴. نقد مدل

##### ۱.۴ نقد محتوایی

در نقد محتوایی به شناخت مدل و مفاهیم و مراحل و اجزای آن پرداخته می‌شود. در مدل مدیریت راهبردی برایسون که در کتب و مقالات مختلف او (برایسون، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱؛ برایسون و آلتون، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۷؛ برایسون و اینزویلر، ۱۹۸۷؛ برایسون، فریمن و رورینگ، ۱۹۸۶؛ برایسون و جورج، ۲۰۲۰؛ برایسون و رورینگ، ۱۹۸۶) شرح داده شده است، نقاط قوت و ضعف زیر به چشم می‌خورد.

نقاط قوت:

- توجه به توافق مقدماتی ذینفعان در مراحل اولیه برنامه ریزی راهبردی؛
- نگاه فرآیندی به محیط داخلی سازمان و توجه به ارتباط بین اجزاء (در حالیکه در برخی مدل‌های مشابه مانند مدل دیوید (۲۰۱۷ و ۱۹۹۰) نگاه بخشی به محیط داخلی سازمان دارند)؛
- توجه و تاکید به ذینفعان در مراحل مختلف مدل که کاملاً متناسب با سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی است؛
- مساله محور بودن مدل (به جای تاکید بر چشم انداز محور بودن)؛
- تاکید بر شناسایی ریشه‌های درونی و بیرونی شکل دهنده مساله؛
- استراتژی به عنوان پاسخ به مسائل استراتژیک (به جای تاکید بر استفاده از تیپ‌های مشخصی از استراتژی‌ها که در سایر مدل‌های برنامه ریزی راهبردی از قبیل دیوید (۱۹۹۰ و ۲۰۱۷)، هیل (۲۰۰۹) و میتزبرگ (۱۹۹۸) به چشم می‌خورد)؛
- تاکید بر ابعاد سیاسی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک با عنوان رویکرد سیاسی-عقلایی؛
- اشاراتی به رابطه استراتژی و ساختار و این که در سازمان چه افرادی در چه مراحل درگیر می‌شوند؛
- توجه به تاثیر فرهنگ در توجه به محیط داخلی سازمان و خواسته‌های ذینفعان؛
- مقاومت‌ها در برابر تغییر را در مرحله شناسایی مشکلات و محدودیت‌ها در نظر گرفته است و بیشتر بر فرآیند خلق استراتژی و اجرای آن تاکید دارد تا ارائه جواب صحیح. و نهایتاً مدلی فرآیندی و چرخه‌ای است.

نقاط ضعف:

- تعریف عوامل درونی به عنوان عواملی که در کنترل سازمان هستند و عوامل بیرونی به عنوان عواملی که توسط سازمان قابل کنترل نیستند؛ اگر چه این تعریف در ادبیات سازمان و مدیریت روتین شده است اما برای سازمان‌های عمومی که تاثیرات بسیاری بر محیط می‌گذارند و شکل دهنده محیط کلان خود هستند و عمدتاً

در کشورهای در حال توسعه دامنه و گستردگی فعالیت های بالایی دارند و گاهی سازمان هایی پیچیده تر هستند که در محیط داخلی خود نیز با ابهام و نوسان مواجه می باشند تعریف چندان دقیقی به نظر نیاید.

- در تعیین مسائل استراتژیک شروطی برای برای وجود یک مساله استراتژیک متصور است: اول اینکه سازمان بتواند کاری برای آن مساله انجام دهد، این در حالی است که سازمان های عمومی که خود عمدتاً نقش سیاست گذاری و حل مسائل کلان را بر عهده دارند ممکن است با مسائل گره خورده به ماموریت سازمان، بزرگ، پیچیده و چند وجهی مواجه شوند که به تنهایی توان حل آن را نداشته باشند که اتخاذ این رویکرد راه حلی برای فرار از حل مسائل خواهد بود. دیگر اینکه عنوان می کند در جایی که اجماع بر روی مسائل وجود نداشته باشد، آن موضوع دیگر یک مسئله استراتژیک نیست، این در حالی است که منشا بسیاری مسائل، اختلاف نظرها، اختلاف رویکردها و تعارضها است. اگر سازمانی با مساله پیچیده ای مواجه شود که نتوان بر سر آن به اجماع رسید، آن مساله نباید کنار گذاشته شود.

- برایسون عنوان می کند «فراگرد همواره از ابتدای کار آغاز نمی شود. گاهی سازمانها با برخورد با یک مساله استراتژیک ممکن است به برنامه ریزی استراتژیک اقدام کنند اما پس از آن حتما باید به عقب برگشته و کار خود را از نو آغاز کنند». این موضوع که تاکید بر قدم به قدم و مرحله به مرحله پیش رفتن در فرآیند برنامه ریزی دارد در مدل های کلاسیک برنامه ریزی راهبردی امری رایج است. در این زمینه بین هوکر و کاپلان (۲۰۰۲) عنوان می کنند که طی کردن قدم به قدم مراحل برنامه ریزی راهبردی در سازمانها خود تبدیل به هدف شده است تا جایی که کارهای زیادی انجام می دهیم اما نمی دانیم چرا. این در حالی است که بسیاری از استراتژی های موفق این مراحل را طی نکرده اند.

- از طرفی این مدل برای سازمان های عمومی ارائه شده است. پورعزت (۱۳۹۷) عنوان می کند سازمان های عمومی می توانند دولتی یا غیر دولتی باشند. شیوه نگارش کتاب ها و مثال های آن عموماً در خصوص سازمان های عمومی غیر دولتی مانند سازمان های خدمات شهری است. همچنین در بررسی محیط ها توجه چندانی به

سازمان‌های دولتی، شرایط و قوانین و اسناد بالادستی، ارتباط یک دولت با سایر دولت‌ها و ارتباط سازمان‌های دولتی با یکدیگر نشده است.

- قبلاً گفته شد که از مزایای اصلی این مدل معرفی مرحله "شناسایی مسائل استراتژیک" به عنوان قلب تپنده برنامه ریزی راهبردی است. اما همین موضوع می‌تواند به نوعی نشان‌دهنده یک نقطه ضعف مدل باشد. چرا که شاید این تأکید بر اتخاذ رویکرد حل مساله، ذهن را از پیشگیری از بروز مسائل دور کند.

- از آن‌جا که در کشورهای توسعه یافته عمده نقش و وظیفه دولت "راهبری" است، لذا وظیفه اصلی دولت شناسایی و پاسخ به مسائل استراتژیک خواهد بود و این تأکید بر ایسون کاملاً متناسب با نوع سازمان‌های دولتی این کشورها است. اما از آن‌جا که در کشورهای توسعه یافته دولت طیف وسیعی از فعالیت‌ها و خدمات اعم از امور راهبری و امور تصدی‌گری را ارائه می‌دهد، به نظر نمی‌رسد صرفاً توجه به مسائل استراتژیک کافی به نظر برسد.

- به مساله تفکر استراتژیک که پیش‌زمینه برنامه ریزی استراتژیک است توجه مستقیمی نداشته است.

- به طور پیش‌فرض محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌های دولتی را با ثبات تر از سازمان‌های خصوصی در نظر گرفته است که خصوصاً در کشورهای در حال توسعه این موضوع چندان صحیح به نظر نمی‌رسد.

- بلوغ رهبری، بلوغ انسانی، بلوغ سازمانی و بلوغ تفکر استراتژیک در رویکرد انتخابی بسیار نقش دارند که در نوشته‌های برایسون به آن‌ها اشاره نشده است.

اگر چه تا کنون تحقیقات متعددی در به نقد کشیدن مدل‌های کلاسیک برنامه ریزی راهبردی انجام شده‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیقات بین هوکر و کاپلان (۲۰۰۲)، لافلی و همکاران (۲۰۱۲)، مانکینز (۲۰۰۶) و مارتین (۲۰۱۰) اشاره کرد؛ اما تا کنون مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد نقد و آزمون قرار نگرفته است. تحقیقاتی که تا کنون به این مدل اشاره نموده‌اند از آن به‌عنوان راهنمای عمل، مدل یا ابزاری برای برنامه ریزی و سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری استفاده نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیقات ایشاک و حمزه (۲۰۱۸)، دوریس و همکاران (۲۰۰۴)، جورج (۲۰۱۷)، ملک پور و همکاران (۲۰۱۵) و موچان (۲۰۲۱) اشاره نمود.

تا این مرحله نقاط قوت و ضعف این مدل به لحاظ محتوایی بحث شد. در ادامه به نقد روش شناسی این مدل پرداخته می شود.

#### ۲.۴ نقد روش شناسانه

پیش فرض اصلی در ارائه این مدل این بوده است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک سبک شرکتی می توانند به سازمان های دولتی، غیر انتفاعی، جوامع و دیگر نهادها کمک کنند تا کارسازتر عمل کنند. این مدل با دسته بندی نه رویکرد برنامه ریزی استراتژیک سبک شرکتی در قالب شش رویکرد و مقایسه آنها و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها و همچنین بررسی امکان پذیری کاربرد آنها در بخش دولتی و غیر انتفاعی ارائه شده است.

برنامه ریزی سبک شرکتی برای "سازمان ها" طراحی شده است تا بتواند عملکرد خود را بهبود دهند و بهره وری بالایی داشته باشند. به نظر می رسد این رویکردها برای "جوامع" و مأموریت های آن ها رویکردهای مناسبی نباشند. مثلاً درباره بحث سلامت جامعه یا کنترل فساد این رویکردها نمی توانند رویکردهای چندان موفقی باشند. برایسون عنوان می کند که این مدل ها در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی نیز کاربرد دارند چرا که بدون توجه به ماهیت سازمان به هماهنگی تصمیم گیری ها در سطوح و وظایف مختلف معنا می بخشد و بر این نکته که آیا سازمان استراتژی های خود را اجرا کرده و فلسفه وجودی خود را محقق کرده است تاکید می کند. هر چند که این برایسون مدل خود را با بهره گیری از مدل های شرکتی برنامه ریزی راهبردی ارائه نموده است و این مطالعه سیستماتیک بر پژوهش های گذشته نقطه قوت روش شناسانه مدل او قلمداد می شود اما به نظر می رسد که باید در خصوص کاربست این نظریات در سازمان های عمومی و غیر انتفاعی موضوع را تا این حد ساده در نظر نمی گرفت و در این خصوص حساسیت بیشتری نشان داده می شد.

#### ۳.۴ نقد تاریخی

در این قسمت نقد مدل مدیریت استراتژیک برایسون بر اساس ماهیت تاریخی آن مورد بررسی قرار می گیرد. به این منظور ابتدا به واکاوی این مدل در تاریخچه ایالات متحده آمریکا پرداخته می شود. سپس این مدل در بستر دوره زمانی نظریات سازمان و مدیریت

بررسی و در ادامه با توجه به این‌که این مدل برای سازمان‌های عمومی ارائه شده است، در تاریخچه مدیریت دولتی نیز ریشه‌های این مدل جستجو می‌شود. در ادامه به بررسی جایگاه این مدل در بین مکاتب مدیریت استراتژیک پرداخته می‌شود.

#### ۱.۳.۴ واکاوی تاریخی مدل برایسون در تاریخچه ایالات متحده

تحولات و بحران‌های جهانی که در دهه ۱۹۷۰ رخ داد دولت‌های غربی را به سمت کوچک کردن و خصوصی سازی ترغیب کرد و دولت فقط بر فعالیت‌های اساسی یا فعالیت‌هایی که بخش خصوصی تمایل یا توانایی فعالیت در آن‌ها را نداشت مثل آموزش و پرورش متمرکز شد. به این ترتیب دولتی حداقلی و متمرکز بر فعالیت‌های اساسی و راهبردی شکل گرفت (صالحی علامه، ۱۳۹۱). به نظر می‌رسد مدل برنامه ریزی راهبردی برایسون برای سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی شدیداً تحت تأثیر این جریان فکری و این سیاست‌های کلان دولتی باشد که قائل به یک دولت مرکزی کوچک و راهبر امور است و نقش دولت راهبری در مسائل اساسی است. حتی تعریفی که برایسون از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد نیز تحت تأثیر این جریان فکری است. ملاحظه می‌شود مدل برنامه ریزی راهبردی برایسون تا حد زیادی تأثیر پذیرفته و در بستر نحوه حکمرانی سازمان‌های عمومی در ایالات متحده است و بنا بر نحوه اداره امور و رسالت این سازمان‌ها که متمرکز بر امور اساسی و راهبردی هستند، مدلی جهت برنامه ریزی راهبردی متناسب با این نوع از سازمان‌ها ارائه می‌دهد. این در حالی است که سازمان‌های عمومی در کشورهای توسعه طیف وظایف متنوع و گسترده‌ای را انجام می‌دهند و گاهی حتی تا جزء ترین بخش خدمات را ارائه می‌دهند. به عبارتی هم امور راهبری و هم امور تصدی‌گری را انجام می‌دهند. لذا در کاربست این مدل در سازمان‌های عمومی در کشورهای در حال توسعه بایستی بسیار با احتیاط انجام پذیرد.

#### ۲.۳.۴ واکاوی تاریخی مدل برایسون در تاریخچه نظریات مدیریت

بررسی نظریات سازمان و مدیریت از ۱۹۰۰ تا کنون نشان می‌دهد که تا سال ۱۹۴۰ همچنان ارائه نظریات کلاسیک مدیریت رواج داشته است. پس از آن از حدود سال ۱۹۵۰ ارائه نظریات نئوکلاسیک در قالب روابط انسانی و رفتار سازمانی آغاز شد و از همین حدود نیز نظریات سیستمی توسعه یافت. پس از آن از سال ۱۹۶۰ شاهد رشد نظریات



#### واکاوی و نقد مدل مدیریت ... (یعقوب مهارتی و فاطمه بیگی نصرآبادی) ۵۰۱

اقتضایی و از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ نظریات پست مدرن هستیم. شروع مدل پردازی در حوزه مدیریت استراتژیک نیز تقریباً از دهه ۱۹۸۰ بوده است (رابینز و کالتر، ۲۰۰۹). مشاهده می‌شود با توجه به این که در این بازه زمانی نظریات سیستمی و اقتضایی ارائه شده‌اند، اما مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی براسون بیشتر مدلی تجویزی، و با رنگ و بوی نظریات ارائه شده در دوره کلاسیک است. چرا که ویژگی‌هایی از قبیل ادعای جهان شمولی، پیش‌بینی موقعیت‌ها، ساده‌انگاشتن محیط و تغییرات آن، ارائه زنجیره‌ای از فرمان‌ها، مرحله به مرحله پیش رفتن، ابتدا برنامه‌ریزی سپس اجرا، بازه‌های زمانی بلند مدت و معرفی یک سری اصول و قواعد به چشم می‌خورد. هر چند در این مدل رگه‌هایی از رفتارگرایی نیز به دلیل تاکید بر حصول توافق و اجماع و تاکید بر ذینفعان به چشم می‌خورد. اما این مدل بیشترین شباهت را با نظریات دوره کلاسیک دارد. به این ترتیب به نظر می‌رسد ماهیت این مدل چندان پاسخگوی شرایط سازمان‌های پیچیده امروزی که در محیطی پویا فعالیت کرده و نیازمند نگرشی سیستمی و مبتنی بر اقتضائات است، نمی‌باشد.

#### ۳.۳.۴ واکاوی تاریخی مدل براسون در تاریخچه مدیریت دولتی

دانایی فرد (۱۳۹۸) هفت نهضت مدیریت دولتی را معرفی می‌کند که عبارتند از: نهضت مدیریت اداری که از ۱۸۷۰ تا ۱۹۳۰ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن کارایی، عقلانیت اقتصادی و اصول مدیریتی شبه‌بازرگانی می‌باشند؛ اداره عمومی سنتی که وبر و والدو از مهمترین نظریه پردازان آن هستند و از ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۰ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن شامل بروکراسی وبر و پس از آن رویکردهای رفتارگرایی و شهروند محوری است. اداره امور عمومی جدید که از سه کنفرانس مینوبروک شکل گرفته است و از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن بروکراسی مردم سالارانه و عدالت اجتماعی است؛ مدیریت دولتی نوین، که از ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن تاکید بر خصوصی سازی و برون سپاری است؛ خدمات عمومی نوین که از ۲۰۱۵ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن تاکید بر حکمرانی و دولت خدمتگذار است؛ نهضت مدیریت ارزش عمومی که موضوعات اساسی آن مدیریت راهبردی دولتی، و حکمرانی شبکه‌ای می‌باشد؛ و نهایتاً نهضت تلفیقی مدیریت دولتی می‌باشد.

در مدل مدیریت استراتژیک برایشون به خوبی رد پای نهضت اداره امور عمومی جدید دیده می‌شود. چرا که این مدل دارای ویژگی‌هایی از قبیل تاکید بر نگاه سیاسی به برنامه ریزی، تاکید بر جلب رضایت طیف گسترده‌ای از ذینفعان به‌عنوان چشم انداز سازمان عمومی، تاکید بر مسئولیت اداری، بهره‌گیری از فنون مدیریت استراتژیک بخش خصوصی در بخش دولتی است. در این مدل رد پای مدیریت دولتی نوین نیز دیده می‌شود. چرا که تاکید بر تمرکز سازمان‌های عمومی در تشخیص مسائل استراتژیک و تاکید بر نقش راهبری دولت دارد. در ویرایش سوم این کتاب نیز خروجی فعالیت‌های برنامه ریزی استراتژیک و حصول تعهدات و مأموریت سازمان "خلق ارزش عمومی" معرفی شده است.

#### ۴.۳.۴ واکاوی تاریخی مدل برایشون در تاریخچه مدیریت استراتژیک

وجود مدل‌های مختلف و متفاوت در برنامه‌ریزی راهبردی که دارای رویکردهای متفاوتی نسبت به یکدیگر هستند، میتزبرگ و همکاران (۱۹۹۸ و ۲۰۲۰) را بر آن داشت تا در کتابی با عنوان «جنگل استراتژی» فلسفه زیربنایی هر یک از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی یا به عبارتی مکاتب برنامه‌ریزی راهبردی را استخراج نمایند. حاصل تلاش آن‌ها احصاء ده مکتب برنامه‌ریزی راهبردی است که این ده مکتب را در سه دسته مکاتب تجویزی، توصیفی و ترکیبی دسته‌بندی نموده‌اند. مدل برنامه ریزی استراتژیک برایشون در بین مکاتب مختلف مطرح شده بیشتر بر پایه مکتب برنامه ریزی است. چرا که در مدل برایشون ویژگی‌هایی همچون برنامه شکل گرفته از تلاش‌های نظام یافته، جزء شدن استراتژی‌های فرعی از استراتژی‌های کلان، ارائه استراتژی‌ها طی فرآیندهایی آگاهانه و کنترل رسمی، مسئولیت فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بر عهده مدیر ارشد و قابلیت کنترل نتایج استراتژی به چشم می‌خورد که عمدتاً ویژگی‌های مکتب برنامه ریزی هستند. در این مدل رد پای از مکتب قدرت شامل ویژگی‌هایی همچون شکل‌گیری استراتژی از طریق فرآیند مذاکره، تاکید بر تاثیر قدرت‌های داخلی و خارجی سازمان در شکل‌دهی استراتژی و تاکید بر جلب رضایت و اجماع ذینفعان نیز دیده می‌شود. همچنین به دلیل توجه این نظریه به محیط‌های سازمان و مطالعه آن در سه دسته محیط عام، محیط رقابتی و منابع سازمان از مکتب محیطی نیز بهره دارد. به این ترتیب مدل برنامه ریزی استراتژیک برایشون بیشتر بر پایه مکاتب تجویزی استوار است و نسبت به سایر جنبه‌های مکاتب جدیدتر کم توجه است.

## ۵. ارزیابی مدل

همان‌گونه که گفته شد جهت ارزیابی هر مدل، باچاراچ (۱۹۸۹) معیارهایی به شرح زیر معرفی می‌کند: الف) معیارهایی کلی شامل آنچه مدل به آن اشاره کرده است، آنچه مدل به آن اشاره نکرده است و آنچه باید گفته شود؛ ب) معیارهای تفصیلی و جزئی از قبیل منطقی بودن، ابطال پذیری، درجه آزمون‌پذیری، سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید و ج) معیارهای مطلوبیت مدل از قبیل قابلیت تفسیر، سادگی، سازگاری با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر، قابلیت تعمیم و مفید بودن. پس از ارائه نقدهای مطرح شده، این مدل به لحاظ معیارهای مذکور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در این قسمت معیارهای کلی جهت ارزیابی مدل برایشون شامل گفته‌ها و ناگفته‌های این مدل به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱: معیارهای کلی نقد مدل شامل گفته‌ها و ناگفته‌های مدل برنامه ریزی استراتژیک برایشون

شرح	جنبه مورد ارزیابی
این جنبه در مورد معرفی مدل پرداز، مطرح سازی خود مدل، موضوع مورد بحث و شرح تفصیلی آن می‌باشد که در بخش‌های قبلی به طور تفصیلی به آن پرداخته شد.	آنچه گفته است
کم توجهی به شرایط سازمان‌های دولتی و تاثیرگذاری آن‌ها بر محیط، عدم توجه به مراحل بلوغ سازمان و تکرار شدن چندین باره این مدل در یک سازمان و نهایتاً کم توجهی به تفکر راهبردی، سناریو نویسی، آینده پژوهی و نگرش سیستمی.	آنچه نگفته است
ضرورت وجود نگاهی پویاتر به برنامه ریزی راهبردی؛ ضرورت نگاه کامل‌تر به تاثیرگذاری و تاثیر پذیری سازمان از محیط؛ ضرورت واکاوی بیشتر و بهتر مدل‌های مرجع مورد استفاده و نگاه دقیق‌تر به کاربری آن‌ها در سازمان‌های عمومی، مأموریت‌گرا و جوامع؛ ضرورت تاکید بر تفکر راهبردی و برنامه ریزی بر اساس سناریو و آینده پژوهی، ارائه معیارهای دقیق‌تر جهت تشخیص صحیح مسائل استراتژیک و همچنین ارزیابی استراتژی پیشنهاد شده برای آن، همزمان دانستن برنامه ریزی و اجرا به جای جدا دانستن آن‌ها از هم، توجه به سیال بودن استراتژی در ذهن مدیران و نه حاصل از فرموله شدن روی کاغذ، توجه به مراحل بلوغ سازمان، و نهایتاً ضرورت توجه بیشتر به شرایط سازمان‌های دولتی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه.	آنچه باید گفته شود

مدل برایشون را می‌تون از لحاظ معیار تفصیلی و جزئی ارزیابی مدل نیز مورد واکاوی قرار داد. این ارزیابی به شرح جدول ۲ است که در آن توضیح مختصری از هر معیار نیز ارائه گردیده است.

جدول ۲: ارزیابی مدل برایشون از لحاظ معیارهای تفصیلی و جزئی ارزیابی

معیار	شرح معیار	ارزیابی مدل برایشون
منطقی بودن	پرداختن به نقد یک نظریه غیر منطقی، بی فایده است.	از لحاظ این معیار، مدل برایشون منطقی است.
ابطال پذیری	این معیار با درجه آزمون-پذیری در یک راستا قرار می‌گیرد.	مدل برایشون قابلیت ابطال پذیری را دارد چرا که همان‌گونه که در بخش‌های مختلف از نقدهای محتوایی، روش‌شناسی و تاریخی ذکر شد این مدل دارای نقاط ضعفی است.
درجه آزمون-پذیری	افراد دیگر باید بتوانند طبق روش شرح داده جهت رسیدن به تئوری، کلیه مراحل را مجدداً انجام دهند.	مدل برایشون آزمون‌پذیری نسبی دارد چرا که تأثیر پذیرفته از تجربیات شخصی و خلاقیت نظریه پرداز نیز هست.
سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید	با حقایق علمی امروزه مغایر نباشد	نتایج تحقیق برایشون با برخی تحقیقات جدید مغایرت نسبی دارد. چرا که در سال‌های اخیر مطالعاتی انجام شده و رویکردهای کلاسیک برنامه ریزی راهبردی را به نقد می‌کشند از آن جمله می‌توان به تحقیقات بین هوکر و کاپلان (۲۰۰۲)، لافلی و همکاران، ۲۰۱۲، مانکینز (۲۰۰۶) و مارتین (۲۰۱۰) اشاره کرد.

مدل برایشون را می‌تون از لحاظ معیارهای مطلوبیت مدل نیز مورد ارزیابی قرار داد. این ارزیابی در جدول ۳ ارائه شده است. در این جدول توضیح مختصری از هر معیار نیز ارائه شده است.

جدول ۳: ارزیابی مدل برایشون از لحاظ معیارهای مطلوبیت مدل

معیار	شرح معیار	ارزیابی مدل برایشون
قابلیت تفسیر	بتوان مدل را تفسیر نمود.	مدل برایشون قابل تفسیر است. این مورد در خروجی این مدل و شرح ابعاد مدل او قابل مشاهده است.
سادگی	خروجی ساده و قابل فهم باشد.	خروجی مدل برایشون در سطح متوسطی ساده و قابل فهم است. از طرفی شناسایی مسائل استراتژیک و پاسخ به آن خروجی ساده و واضحی است، از طرف دیگر تشخیص صحیح مسائل استراتژیک و نبود معیار دقیقی جهت تشخیص پاسخ مناسب به آن که همان ارزیابی استراتژی است، مبهم مانده است.
سازگاری با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر	مدل باید با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر سازگاری داشته باشد.	از جمله مدل‌های جامع‌تر و جدیدتر نسبت به مطالعه برایشون، مدل‌های انسوف (۱۹۸۰ و ۲۰۱۹) دیوید (۱۹۹۰ و ۲۰۱۷)، هیل (۲۰۰۹) و میتزبرگ (۱۹۹۸ و ۲۰۲۰) است که ویرایش‌های جدیدتری از این نظریات نیز ارائه شده است.
قابلیت تعمیم	جامعه تئوری به جوامع موجود دیگر قابل تعمیم باشد	مدل برایشون از نظر این معیار تقریباً دچار ضعف‌هایی است. مدل او برای شکل به خصوص سازمان‌های عمومی و دولتی کشورهای غربی ارائه شده است که در آن دولت کوچک و راهبر تنها به مسائل استراتژیک و راهبردی می‌پردازد. لذا این مدل برای سازمان‌های عمومی و خصوصاً دولتی در کشورهای در حال توسعه که دولتی بزرگ و مداخله‌گر در تمامی امور را دارند مناسب نیست.
مفید بودن	به مفید بودن تئوری در زمان حاضر بر می‌گردد.	با توجه به این‌که این مدل تمرکز بر شناسایی مسائل استراتژیک، شناسایی منشا شکل‌گیری آن‌ها، اولویت‌بندی مسائل و ارائه راهبردهایی در جهت حل مسائل دارد مدل مفیدی شناخته شده و پژوهشگران و مدیران بسیاری در سراسر دنیا از آن بهره‌گرفته‌اند که تعداد استنادات بیش از هزاران مورد خود گواه این موضوع است.

## ۶. نتیجه‌گیری

در خصوص به کارگیری تئوری‌های موجود در سازمان‌های کشورمان مشکلات مختلفی وجود دارد. یک مساله این است که عمده تئوری‌های موجود در حوزه مدیریت و خصوصاً مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک عمدتاً مدل‌هایی مفهومی هستند که در خارج از کشور ما شکل گرفته‌اند و علت شکل‌گیری آن‌ها، شرایط، بستر فرهنگی و طرز نگاه مدل‌پردازی خاص خود را دارند. یک مشکل اساسی این است پژوهشگران همچنان در

حال استفاده از نظریات چندین سال گذشته پژوهشگران خارجی هستند در حالی که علاوه بر همخوان نبودن مبانی فلسفی، مدل پردازی و محتوایی این مدل‌ها با سازمان‌های ایرانی، مساله دیگر این است که مسائل سازمان‌ها نسبت به گذشته پیچیده‌تر شده است و برای حل آن‌ها نیاز به راه‌حل‌های نو، متحولانه و متناسب تری نیاز است. در این میان حلقه‌ی مفقوده توجه به نقد نظریات است.

به این ترتیب پژوهش حاضر به منظور معرفی، تحلیل و واکاوی مدل مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی ارائه شده توسط برایسون انجام شد. به این منظور تلاش شد تا مدل به طور کامل شرح داده شود و با بهره‌گیری از روش نقد تلفیقی این مدل مورد تحلیل و واکاوی قرار گیرد. از مهمترین نقاط قوت این مدل توجه به مسائل استراتژیک و همچنین توجه به ذینفعان و خواست آن‌ها که ماهیتاً کاملاً مطابق با شرایط تصمیم‌گیری سیاسی در سازمان‌های عمومی اعم از دولتی و غیر دولتی است می‌باشد. از مهمترین نقاط ضعف آن به لحاظ محتوایی نیز ساده و مکانیکی تصور کردن محیط و کم توجهی به تاثیر گذاری سازمان عمومی بر محیط و وجود ایرادات و ابهاماتی در شناخت مسائل استراتژیک و عدم معرفی شاخص سنجش اثربخشی استراتژی‌های پیشنهادی است. مهم‌ترین نقد روش شناسانه وارد بر این مدل عدم بررسی عمیق رویکردهای مرجع و ساده انگاری نسبی در شرایط کاربست این مدل‌ها جهت سازمان‌های عمومی، ماموریت‌ها و جوامع است.

نهایتاً تلاش شد تا در این پژوهش در خصوص مدل مدیریت استراتژیک برایسون، محتوای آن، روش شناسی و شرایط و بستر تاریخی و علمی آن آشنایی حاصل شده و احتیاط لازم جهت کاربست این مدل در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی مد نظر قرار گیرد.

## ۷. پیشنهادها

مدل برایسون در نوع خود و در زمان ارائه آن، نسبت به سایر نظریات برنامه ریزی راهبردی برتری‌هایی داشته است و در جامعه علمی جهانی به عنوان مدل‌ای خلاقانه شناخته شده و در عمل نیز موفقیت‌هایی در پی داشته است. اما با توجه به تحلیل و واکاوی‌های انجام شده علی‌رغم این که مدل‌چندان به روز نیست و رویکردهای جدیدتر و برخورد

## واکاوی و نقد مدل مدیریت ... (یعقوب مهارتی و فاطمه بیگی نصرآبادی) ۵۰۷

پویاتری با مسائل مورد نیاز است. این موضوع به این معنا نیست که باید این مدل ها را کنار گذاشت، بلکه باید با شناخت حاصله در شرایط و موقعیت متناسب با خود به کار برده شود. به عنوان نمونه این مدل می تواند به عنوان مدلی در کنار سایر رویکردها و یا بخشی از مدلی بزرگتر از برنامه ریزی راهبردی مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت هدف از نقد مدل خط بطلان کشیدن بر یافته ها و دستاوردهای یک مدل پرداز نیست. بلکه هدف این است که شناخت کامل، دقیقی و عمیقی نسبت به این مدل و انتقادات وارده بر آن و همچنین نقاط قوت آن پیدا کرد تا در شرایط و مقتضیات متناسب بتوان به گونه ای صحیح از آن استفاده و نتایج قابل اعتماد تر و با کیفیت تری حاصل نمود.

به پژوهشگران پیشنهاد می شود به فضای نقد مدل وارد شده و در حوزه هایی که تمایل به تحقیق و مدل پردازی دارند، در ابتدا نظریات اصلی آن حوزه را تحلیل و نقد کرده تا بتوانند مدلی ارائه دهند که نقاط قوت بیشتری از نظریات قبلی داشته باشد و تا حد امکان نقاط ضعف آن ها را پوشش دهد.

پژوهش حاضر با محدودیت هایی نیز مواجه بود. از مهم ترین آنان جا افتاده نبودن فضا و فرهنگ نقد در کشور است. این که هدف نقد رد کردن قطعی یک مدل نیست. بلکه آگاهی از بنیان ها و نقاط قوت و ضعف آن است تا هم بتوان در هر شرایطی متناسب ترین مدل را شناخت و به کار گرفت و هم بتوان راه ورودی به مدل پردازی در بستر بومی ایجاد نمود. محدودیت دیگر ضعف در روش شناسی های نقد مدل است که روش نقدی مورد توافق علوم و حوزه های مختلف کمتر به چشم می خورد.

## کتابنامه

اعتباریان، اکبر و کشت کار رجبی، مهناز (۱۳۹۷). «بررسی و نقد فلسفی نظریه دو عاملی فردیک هرزبرگ از دیدگاه نمادین - تفسیری»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۷، شماره ۸۹، صص ۱۱۹-۱۴۴.

برایسون (۱۹۴۷). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان (۱۳۸۶)، چاپ دوم: تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۷). مبانی مدیریت دولتی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.

- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۸). نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۸). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: حال، گذشته و آینده، جلد ۱ و ۲، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن و الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۴). گفتارهایی در فلسفه نظریه‌های سازمان‌های دولتی، چاپ سوم، تهران: انشر صفار.
- درویدی، فریبرز (۱۳۹۳). «درآمدی بر انواع نقد و کارکردهای آن»، فصلنامه نقد کتاب، اطلاع‌رسانی و ارتباطات، سال اول، شماره ۳ و ۴، ۲۳۴-۲۲۱.
- سلطانی، محمدرضا؛ ازگلی، محمد و احمدنیا آلاشتی، سیامک (۱۳۹۵). «درآمدی بر نقد نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۷۲-۱۴۵.
- کریمی دستجردی، داود؛ پورعزت، علی اصغر؛ سید کلالی، نادر و اخوان انوری، محمدرضا (۱۳۸۹). «رتبه بندی موانع پیاده سازی تصمیمات راهبردی»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۴۹-۳۱.
- خادمی گراشی، مهدی و برارنیا، قربان (۱۳۹۰). برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی، چاپ اول: انتشارات آریانا قلم.
- صالحی علامه، مانی (۱۳۹۱). تاریخ آمریکا، چاپ اول: تهران: انتشارات کتاب آمه.

- Aggarwal-Gupta, M. (2013). "Theory building for hypothesis specification in organizational studies". *South Asian Journal Of Management*, 20(3), 207.
- Ansoff, I. (1980). "Strategic issue management". *Strategic Management Journal* 1, 2: 131-148.
- Ansoff, H. I., Kiplely, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). "Strategic Issue Management". In *Implanting Strategic Management* (pp. 431-447). Palgrave Macmillan, Cham.
- Bacharach, S. B. (1989). "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Beinhocker, E. D., & Kaplan, S. (2002). "Tired of strategic planning". *The McKinsey Quarterly*, 2, 1-7.
- Boston Consulting Group (1974), "perspectives on Experience", Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Bryson, J. M. (2010). "The future of public and nonprofit strategic planning in the United States". *Public Administration Review*, 70, s255-s267.



- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Alston F.K. (2004), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Alston F.K. (2007), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, third Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., & Einsweiler, R. C. (1987). "Strategic planning: introduction". *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 6-8.
- Bryson, J. M., Freeman R. E., and Roering W. D. (1986). Strategic planning in the public sector: Approaches and directions. In *Strategic Perspectives on Planning Practice*, edited by B. Checkoway. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Bryson, J. M., Freeman, R. E., & Roering, W. D. (1986). "Strategic planning in the public sector: Approaches and directions". *Strategic perspectives on planning practice*, 65-85.
- Bryson, J., & George, B. (2020). *Strategic management in public administration*. In Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1987). "Applying private-sector strategic planning in the public sector". *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 9-22.
- Camillus, J. C. (2008). "Strategy as a wicked problem", *Harvard business review*, 86(5), 98.
- David, F.R. (1990), *Concepts of Strategic Management*, 5th ed., Prentice-Hall, Hispanoamericana, SA, Me' xico.
- David, F. R. (2017). *Strategic management concepts and cases*. Pearson Education Limited.
- Daft, R. (1988). *Management*. Chicago: Dryden.
- Dooris, M. J., Kelley, J. M., & Trainer, J. F. (2004). "Strategic planning in *higher education*", *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 5-11.
- George, B. (2017). "Does strategic planning 'work' in public organizations? Insights from Flemish municipalities". *Public Money & Management*, 37(7), 527-530.
- Hill, C. J., & Lynn Jr, L. E. (2009). *Public management: A three-dimensional approach*. CQ Press.
- Hill, C. J., & Lynn, L. E., Jr. (1992). *Public management: A three-dimensional approach*. Washington, DC: CQ Press.
- Harpham, G.G. (2006). *The character of criticism*, New York: Routledge.
- <https://www.hhh.umn.edu/directory/john-bryson>.
- Ishak, N., & Hamzah, M. I. M. (2018). "Strategic Planning Practice and Decision Making Skill Amongst School Administrators". *Advanced Science Letters*, 24(1), 388-391.
- Lafley, A. G., Martin, R. L., Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2012). "Bringing science to the art of strategy". *Harvard Business Review*, 90(9), 3-12.

- Lorenz, H. W. (1989). *Nonlinear Dynamical Economics and Chaotic Motion*. Berlin: Springer-Verlag.
- Malekpour, S., Brown, R. R., & de Haan, F. J. (2015). "Strategic planning of urban infrastructure for environmental sustainability: Understanding the past to intervene for the future". *Cities*, 46, 67-75.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2006). "Stop making plans; start making decisions". *Harvard business review*, 84(1), 76.
- Martin, R. L. (2010). "The execution trap". *Harvard Business Review*, 88(7/8), 64.
- Mintzberg, H. (1987). "Crafting strategy". *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*, Delhi: Dorling Kindersley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.
- Montgomery, C. A. (2008). "Putting leadership back into strategy". *Harvard business review*, 86(1), 54.
- Movchan, U. (2021). "The use of strategic planning tools in the context of political and legal development of the state". *ГРААЛЪ НАУКИ*, (1), 324-325.
- Pawar, B. S., (2009). *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, SAGE publication Inc.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*, New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Foundations of Planning, Management*.
- Robinson, R.B. & Pearce, J.A. (1984). "Research thrusts in small firm strategic planning", *Academy of Management Review*, 9 (1), p. 128-137.