

چارچوبی اقتضایی برای تدوین استراتژی در سازمانهای بخش عمومی

دکتر بهمن حاجی پور - استادیار گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز
ماجد ناجی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

چکیده:

در این مقاله چارچوبی نظری برای تدوین استراتژی در سازمانهای بخش عمومی معرفی شده است. هدف آن است که سازمانهای بخش عمومی بتوانند به وسیله مدل مطرح شده، متناسب با شرایط محیطی، استراتژی مناسب را برگزیده و خود را با محیط منطبق سازند. علی‌رغم توسعه مباحث مربوط به نوع‌شناسی استراتژی متناسب با شرایط مختلف محیطی در بخش خصوصی، به این موضوع در بخش عمومی، کمتر پرداخته شده است. وجود زمینه سیاسی در بخش عمومی و حاکمیت منطق تدریج‌گرایی در این حوزه، شرایط تدوین استراتژی این بخش را بیش از حد انفعالی نموده است. این مقاله به منظور ارائه چارچوبی فعال، مدل‌های تدوین استراتژی در بخش خصوصی را مورد بررسی قرار داده و سازگارترین مدل با سازمانهای بخش عمومی را انتخاب نموده و براساس آن، چارچوبی اقتضایی برای تدوین استراتژی در سازمانهای بخش عمومی را معرفی کرده است.

مقدمه

کرده و از طریق دریافت بودجه لازم، مقاصد مدنظر خود را، به پیش برند. (Wildavsky 1979 a, 1969: 189-202) علی‌رغم توانایی رویکرد تدریج‌گرایی در توصیف نحوه وضع استراتژی در سازمانهای عمومی، پذیرش این دیدگاه بعنوان تنها شیوه حاکم، می‌تواند سازمانها را در مواجهه با محیط، در موضعی انفعالی قرار داده و موجب از دست رفتن فرصتهای مهم برای رهبران این سازمانها گردد. در دو دهه گذشته، تحقیقات قابل توجهی در حوزه مدیریت سازمانهای بازرگانی و انتفاعی، به منظور اصلاح و بهبود استراتژی سازمان، جهت ایجاد انطباق با تغییرات محیطی، انجام شده است. در حقیقت، ضرورت این تحقیقات از آنجائیکه می‌شود که کارکرد اصلی استراتژی، همانا متناسب

نحوه شکل‌گیری استراتژی در سازمانهای عمومی، عمدتاً در قالب رویکرد تدریج‌گرایی که اول بار توسط بری بروک و لیندبلاد (Braybrook & Lindblom, 1963) مطرح شده تبیین می‌گردد. براساس این دیدگاه، برخی نیازها، در گذر زمان، توجه بیشتری را به خود معطوف می‌سازد و طرح‌های اجرایی برای رفع این نیازهای اولویت یافته به تدریج توسعه می‌یابند. (Lindblom, 1975, 1959) در فرایند اولویت‌بندی نیازها، مدیران بخش عمومی که در عرصه‌های مختلف با گروههای زیادی در تعاملند، می‌کوشند تا با به کارگیری تاکتیک‌هایی، نیازهای مربوط به حوزه خود را برجسته

(321-327) بررسی تغییر استراتژی در دولت مرکزی و تحلیل چگونگی شکل گیری تغییرات استراتژیک در طی زمان و همراه با تغییر در اداره کشور و حزب حاکم اشاره کرد. هرچند این تلاشها، نکات سودمندی را مطرح ساخته اند، اما یک رویکرد اقتضایی که توانایی انطباق با چالشهای محیطی را داشته باشد، را به دست نمی دهند.

چارچوب تحقیق

سؤال محوری تحقیق آن است که سازمانهای عمومی (Organization with public features) چگونه باید استراتژی انطباقی با محیط را برگزینند تا حضوری مؤثر در عرصه عملیاتی خود داشته باشند؟ منظور از سازمانهای عمومی، سازمانهای دولتی (Public organizations) و همچنین سازمانهای غیرانتفاعی (Private nonprofits) می باشد. مطابق نظر بوزمن

نمودن سازمان با تغییرات محیطی تلقی می گردد. مایلز و همکاران (Miles et al: 1978, 546-571) بر این باورند که، سازمانها باید به طور مداوم استراتژیهای خود و میزان انطباق آنها با نیازهای محیطی را مورد ارزیابی قرار دهند. در واقع اثربخشی و کارآمدی سازمانها وابسته به میزان انطباق آنها با محیط است. فرض اساسی آن است که این انطباق برای سازمانهای عمومی نیز کاملاً ضروری می باشد.

بررسی های انجام شده نشان می دهد برخلاف حوزه بازرگانی که در آن نوع شناسی های متعددی وجود دارد؛ در بخش عمومی، این موضوع چندان مورد توجه نبوده و تلاشهای اندکی در ارائه نوع شناسی استراتژی صورت گرفته است. از جمله معدود کارهای انجام شده می توان به پژوهش رابین (Rubin 1988) (ارائه مدل های استراتژیک در مورد وضعیت رهبری یک مدیر ارشد) و مطالعه وسلر و بکاف (Weschler & Backoff: 1988)

جدول ۱- رویکردهای اقتضایی به انتخاب یک استراتژی از نگاه نات و بکاف

مایلز و کامرون (۱۹۸۲)	انواع استراتژی	تهاجم به قلمروهای دیگر (تهاجمی)، دفاع از قلمرو (تدافعی)، خلق یک قلمرو (خلاق)
	ابعاد	بازارگرایی و فشار برای نوآوری
گالبریت و اسکندل (۱۹۸۳: ۱۷۳-۱۵۳)	انواع استراتژی	بهره برداری، ساخت، استمرار، رشد، بازار خاص، سرمایه گذاری
	ابعاد	سطح سرمایه گذاری و میزان تخصص گرایی
مایر (۱۹۸۲: ۵۳۷-۵۱۵)	انواع استراتژی	تحمل وضعیت سخت و دشوار (موقعیت طوفانی)، نادیده گرفتن پیچیدگی ها (عبور از طوفان)، تجربه
	ابعاد	نگرش رهبری
مینتزبرگ (۱۹۷۸: ۱۵۸-۱۴۷)	انواع استراتژی	کار آفرینی، تطبیق پذیری، برنامه ریزی
	ابعاد	منبع ایده
پاین و اندرسون (۱۹۷۷):	انواع استراتژی	تطبیق پذیری، برنامه ریزی، کار آفرینی
	ابعاد	میزان کنترل بر تغییرات مطلوب
هارینگن (۱۹۸۰)	انواع استراتژی	خروج زود هنگام، تزریق سرمایه گذاری، انتخاب محدود، حفظ موقعیت، افزایش سرمایه گذاری
	ابعاد	میزان و زمان بندی سرمایه گذاری
لارنس و دیر (۱۹۸۳)	انواع استراتژی	تطبیق پذیری مجدد، اکتشافی، تدافعی، تحلیلی
	ابعاد	کمیابی منابع و کمیابی اطلاعات

منبع: نات و بکاف (Nutt & Backoff: 1995,92)

گردیده است. این موضوع ضمن غنا بخشیدن به ادبیات مدیریت استراتژیک و فراهم کردن گزینه‌های مختلف برای مدیران عالی سازمان، در مواردی موجب سردرگمی و دشواری در انتخاب رویکرد و مدل مناسب نیز می‌گردد. جداول ۱ و ۲، فهرستی از این نوع‌شناسی‌ها را ارائه می‌کنند. در جدول ۱، در مقابل نام هر نظریه پرداز، انواع استراتژی و ابعاد مورد استفاده در طبقه‌بندی، بیان شده است. این ابعاد، معیار دسته‌بندی استراتژیها بوده و با ایجاد حالات مختلف، امکان انتخاب استراتژی مناسب را با توجه به اقتضات محیط، فراهم می‌آورند.

مایلز و کامرون (Miles & Cameron 1982) قلمروها را مورد توجه قرار می‌دهند و انواع استراتژی را به صورت تهاجم به قلمروهای دیگر، دفاع از قلمرو فعلی و خلق یک قلمرو معرفی می‌کنند. این قلمروها با توجه به دو بُعد بازار گرای و فشار برای نوآوری انتخاب می‌شوند. گالبرایت و اسکندل (Galbraith & Schendel 1983: 153-173) استراتژیهای بهره‌بردار، ساخت، استمرار، رشد، بازار خاص و سرمایه‌گذاری را مطرح ساخته و انتخاب از میان آنها را با توجه به سطح سرمایه‌گذاری و میزان تخصص‌گرایی، ممکن دانسته‌اند. مایر (Meyer 1982: 515-537) از نگرش

(Bozeman 1987)، سازمانهای غیرانتفاعی، دارای مشخصه‌هایی هستند که آنها را بیشتر به یک سازمان دولتی شبیه می‌کند تا به یک مؤسسه بازرگانی.

این تحقیق برای پاسخ به سؤال فوق و اتخاذ موضعی فعال (به جای انفعالی) در تدوین استراتژی برای سازمانهای بخش عمومی، در صدد برآمده تا از مدل‌های مطرح در حوزه بازرگانی که دارای قابلیت کاربرد در این حوزه هستند، بهره بگیرد. ابتدا نوع‌شناسی‌های مختلف مطرح در حوزه بازرگانی بررسی می‌گردند. در ادامه مدلی که قابلیت استفاده در بخش عمومی را داشته باشد انتخاب و تبیین شده و نهایتاً با انجام اصلاحات لازم در آن، چارچوبی اقتصادی برای به کارگیری در بخش عمومی، تشریح می‌شود. چارچوب طراحی شده، می‌تواند به صورت تجویزی (با ارائه رهنمودهایی به سازمانهای عمومی جهت تدوین استراتژی) یا توصیفی (با ارائه روش‌هایی به منظور تحکیم بخشیدن به استراتژی مؤثر) به کار گرفته شود.

نوع‌شناسی استراتژی در حوزه بازرگانی

رویکردهای مختلف نظریه پردازان حوزه استراتژی، موجب ارائه مدل‌های متفاوت و متعددی برای تحلیل محتوا و فرایند شکل‌گیری استراتژی

جدول ۲- رویکردهای اقتصادی به انتخاب یک استراتژی از نگاه هارت و بانبری

نظریه پرداز	انواع استراتژی
آلیسون (۱۹۷۱)	عقلایی، سازمانی، بروکراتیک
مینتزبرگ (۱۹۷۳)	نوآوری، برنامه‌ریزی، تطبیق‌پذیری
پورتر (۱۹۸۰)	رهبری هزینه، تمایز، تمرکز و کنترل
برژواو برادوین (۱۹۸۴)	فرماندهی، تحول، فرهنگی، همکاری
چافی (۱۹۸۵)	خطی، تطبیق‌پذیر، توصیفی
گراندوری (۱۹۸۷)	بهینه‌کننده، قانع‌کننده، افزایش‌دهنده
مینتزبرگ (۱۹۸۷)	برنامه‌ریزی، جایگاه، درک
آنسوف (۱۹۸۷)	سیستم‌گرا، سازمانی، واکنش‌گرا
نوناکا (۱۹۸۸)	کل‌نگر (قیاسی)، فشرده‌سازی، جزءنگر (استقرایی)

منبع: هارت و بانبری (Hart & Banbury: 1994, 253)

randomized environment نام دارد، دارای ثبات بسیار زیادی است و اهداف و منابع، نسبتاً بدون تغییر بوده و به صورت تصادفی توزیع شده‌اند. (randomly distributed) سازمانهای فعال برای انطباق پذیری در چنین محیطی می‌توانند، در قالب واحدهایی مستقل و کوچک ادامه حیات دهند. در این سازمانها، تمایزی میان استراتژی و تاکتیک وجود ندارد. این محیط مشابه بازاری است که اقتصاددانان کلاسیک تعریف می‌کنند.

دومین نوع، با عنوان محیط آرام خوشه‌ای، (Placid clustered environment) علی‌رغم پیچیده‌تر بودن نسبت به نوع اول، همچنان دارای ثبات است، اما اهداف و منابع در آن، به صورت تصادفی توزیع نشده‌اند؛ بلکه به صورت خوشه‌هایی، در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند. این نوع، در حقیقت، همان محیطی است که اقتصاددانان از آن تحت عنوان «رقابت ناقص» (imperfect) نام می‌برند. در این نوع از محیط، نشان دادن عکس‌العمل نسبت به محیط از سوی سازمان ضرورت می‌یابد و لازمه بقا، آگاهی سازمان از محیط می‌باشد. لذا هدف اصلی سازمان در اینجا، یافتن «موقعیتی بهینه» (Optimal location) برتر نسبت به رقبا، در محیط است. در این راستا، تمرکز بر منابع، تبعیت از برنامه اصلی، و ایجاد یک «شایستگی ممتاز» (Selznick 1957)، در نیل به اهداف استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد. به همین علت است که سازمانها در چنین شرایطی، تمایل دارند تا از نظر اندازه رشد پیدا کنند و به صورت سلسله‌مراتبی توسط یک هسته مرکزی کنترل و هماهنگ شوند. در این شرایط، استراتژی از تاکتیک تفکیک پیدا می‌کند.

نوع سوم، محیط آشفته واکنشی (Distributed reactive) بر خلاف دو نوع قبل، محیط ایستا نیست بلکه دارای مشخصه‌های پویایی و رقابتی است. در چنین محیطی، نوعی از واکنشهای سازمانی، که از توازن بین استراتژی و تاکتیک‌ها پدید می‌آید، ضرورت دارد. نظریه پردازان نظامی از این اقدامات تحت عنوان «عملیات» (operation) یاد می‌کنند. در اینجا، سازمانها تنها نیازمند تصمیماتی برای پیشبرد اهداف خود هستند، بلکه باید فعالیت‌هایی را برای ایجاد مانع برای دیگر

رهبری استفاده می‌کند تا از میان استراتژیهای تجربه، تحمل وضعیت دشوار و نادیده گرفتن پیچیدگی‌ها، یکی را انتخاب کند. انواع استراتژیهای ارائه شده توسط مینتزبرگ (Mintzberg 1978: 147-158)، پاین و اندرسون (Paine & Anderson 1977: 147-158)، هاریگن (Harrigan 1980) و لارنس و دیر (Lawrence & Dyer 1983) همه بر مبنای متغیرهای حوزه بهره اقتصادی می‌باشند و سود را ناشی از رقابتی بودن و بعنوان یک عامل اصلی مورد توجه قرار می‌دهند.

در جدول ۲، نیز در مقابل نام هر نظریه پرداز، انواع استراتژیهای شناسایی شده توسط نظریه پرداز مربوطه، مشخص شده است.

انتخاب مدل مایلز و اسنو

از بین گونه‌های مختلف طبقه‌بندی استراتژیها در حوزه بازرگانی، به نظر می‌رسد مدل مایلز و همکارانش (Miles et al: 1978, 546-571)، با سازمانهای عمومی انطباق پذیری بیشتری داشته باشند.

مایلز و همکارانش (Miles et al: 1978, 546-571)، و مایلز و اسنو (Miles & Snow 1978)، با انجام مطالعه در عرصه سازمانهای صنعتی، چارچوبی را برای تدوین استراتژی متناسب با محیط طراحی کردند. آنها مطالعه امری و تریت (Emery & Trist: 1965, 21-32)، را مبنای شناخت محیط قرار داده و با استفاده از دو معیار پویایی بازار و جهت گیری رقبا (Market volatility & orientation of competitors)، محیط‌های کاری سازمانها را به چهار بخش تقسیم کردند سپس برای هر یک از این محیط‌ها یک نوع استراتژی خاص را پیشنهاد نمودند. در انطباق با محیط مربوطه سازمان با گزینش استراتژی خاص مشخص تصمیم می‌گیرد که در هر وضعیت محیطی، قلمروها چگونه باید انتخاب شوند، تکنولوژیها چگونه باید سازماندهی شوند و نوآوریها چگونه باید توسعه یابند. نوع شناسی امری و تریت (Emery & Trist: 1965, 21-32) محیط را به ۴ نوع متفاوت طبقه‌بندی می‌نماید. نخستین محیط که آرام تصادفی (Placid)

چنانچه ذکر شد، مایلز و همکارانش (Miles et al.: 1978, 546-571)، بر مبنای انواع محیط‌های مورد نظر امری و تریست، اقدام به ارائه چارچوبی برای تبیین رابطه میان استراتژی، تکنولوژی، ساختار و فرایند، نمودند و حاصل آن ارائه چهار نوع استراتژی گردید. این استراتژیها عبارت است از تدافعی، اکتشافی، واکنشی و تحلیلی. (Defender, prospector, analyzer & reactor) از این میان، استراتژیهای تدافعی، اکتشافی و تحلیلی، استراتژیهای اثربخش و پایدار بوده که رابطه مناسبی میان تکنولوژی، ساختار و فرایند ایجاد می‌کنند و نوع چهارم (استراتژی واکنشی) در انجام این امر ناتوان است. مایلز و همکارانش، در تبیین این نوع شناسی به سه دسته مسائل سازمان اشاره کرده و راه حل هر استراتژی را در پاسخ به این مسائل متفاوت می‌دانند. دسته اول، مسائل کارآفرینی (The Entrepreneurial Problem)، معطوف به تعیین قلمرو محصول-بازار سازمان، دسته دوم، مسائل

سازمانها هم انجام دهند. در چنین شرایطی ضروری است که هدف سازمان، بیشتر در قالب ظرفیت و قدرت حرکت به سوی مقاصد مورد نظر، تعریف گردد تا در قالب موقعیت بهینه؛ یعنی توانایی غلبه بر چالشهای رقابتی. در این شرایط سازمانها به منظور فراهم آوردن امکان هدایت عملیاتها، فرایند کنترل خود را غیر متمرکزتر می‌کنند.

نوع چهارم یعنی محیط متلاطم (turbulent) نیز دارای پویایی است. اما برخلاف نوع سوم، این پویایی صرفاً از تعاملات میان سازمانهای مشابه موجود در محیط ایجاد نمی‌گردد، بلکه عوامل دیگر محیط نیز در ایجاد این پویایی نقش دارند. سازمانها به منظور ایجاد ثبات در محیط متلاطم و پیچیده، از ارزشهای اجتماعی، بعنوان سازوکاری برای مقابله با فضاهاى عدم اطمینان بهره می‌گیرند. جدول ۳، انواع محیطهای مطرح شده توسط امری و تریست و ویژگیهای برجسته آنها را خلاصه کرده است.

جدول ۳- انواع محیط و خصوصیات برجسته هر محیط از نگاه امری و تریست

انواع محیط	میزان ثبات یا پویایی	اهداف و منابع	رابطه استراتژی و تاکتیک	نوع سازمان
آرام تصادفی Placid randomized	تا حدود زیاد با ثبات	توزیع تصادفی	عدم تفاوت	ادامه حیات با انطباق پذیری؛ به صورت واحدهایی جداگانه و کاملاً کوچک
آرام خوشه‌ای Placid Clustered	نسبتاً با ثبات	عدم توزیع تصادفی	نیاز به استراتژی جدای از تاکتیک	سازمان بزرگ، چندگانه و دارای کنترل و هماهنگی متمرکز
آشفته واکنشی Distributed-reactive	پویا	اهداف يك سازمان مشابه یا مرتبط با دیگر سازمانها	وجود واسطه‌ای میان استراتژی و تاکتیک (عملیات)	کنترل غیر متمرکزتر؛ به منظور ایجاد امکان هدایت عملیاتها
متلاطم turbulent	بسیار پویا		استراتژی زیرمجموعه ارزشهای اجتماعی	ارتباط سازمانها با یکدیگر و طراحی يك مکانیسم کنترلی توسط همه اعضای آن زمینه

منبع: امری و تریست (Emery & Trist: 1965: 21-32)

و منعطف به طور همزمان استفاده کرده و به جای تمرکز بر روتین‌ها و خودکار کردن کارها، نهادینه شدن فناوری در افراد را جستجو نماید. در سازمانی با استراتژی اکتشافی، هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف در اولویت مسائل اداری قرار دارد. معمولاً متخصصان بازاریابی و تحقیق و توسعه در چنین سازمان‌هایی بیشترین قدرت را داشته، برنامه‌ریزی به صورت جامع و مبتنی بر مشکلات انجام می‌گیرد و تا زمان اجرا انهایی نمی‌شود. در این سازمانها، تمایل به ساختار محصول و با رسمیت کمتر است و کنترل به صورت غیر متمرکز و با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی افقی حلقه‌ای صورت می‌پذیرد. ارزیابی عملکرد سازمانی نیز در مقایسه با رقبای اصلی مورد توجه قرار دارد.

استراتژی تحلیلی بعنوان سومین استراتژی اثربخش، در سازمانها قلمداد می‌شود. مطابق نظر مایلز، استراتژی تدافعی و اکتشافی، در دو سر یک طیف قرار داشته و در میان این دو سر طیف، نوعی از استراتژی با نام تحلیلی وجود دارد که به دنبال بهره گرفتن از نقاط قوت هر دو استراتژی قبل می‌باشد. در اینجا سازمان به دنبال شناسایی و بهره‌گیری از فرصتهای جدید بازار در عین حفظ محصولات و مشتریان سنتی خویش است. در نتیجه دارای قلمرویی مرکب (ثابت و متغیر) و سازوکارهای بررسی محیطی و میزانی فعالیت‌های تحقیق و توسعه می‌باشد. استفاده از دو فناوری محوری نیز لازمه کار این استراتژی در حوزه مسائل مهندسی می‌باشد. شیوه کنترل و اداره در چنین سازمانی استفاده از سیستم کنترل متمرکز متوسط با حلقه‌های باز خود عمودی و افقی، بهره‌گیری از ساختار ماتریسی و انجام برنامه‌ریزی مشترک میان واحدهای بازاریابی و تولید (برای بخش دارای ثبات بازار) و واحدهای بازاریابی و مهندسی و تولید (برای محصولات و بازارهای جدید) می‌باشد. ارزیابی عملکرد سازمانی نیز مبتنی بر اثربخشی و کارایی صورت می‌گیرد.

اما استراتژی واکنشی، بعنوان یک استراتژی ناکار، الگویی را ارائه می‌دهد که هم ناپایدار است و هم بی‌ثبات. این نوع از استراتژی فاقد سازوکارهای مناسب

مهندسی، (The Engineering Problem) مربوط به نحوه تولید و توزیع محصولات و خدمات و در نهایت دسته سوم، (The Administrative Problem) ناظر بر مسائل اداری، و متمرکز بر شیوه کنترل و اداره سازمان می‌باشد.

در استراتژی تدافعی، سازمان در پاسخ به مسأله چگونگی دستیابی به بخشی از بازار به منظور ایجاد مجموعه ثابتی از محصولات و مشتریان (مسأله کار آفرینی)، به دنبال دستیابی به قلمرویی کوچک و پایدار، محافظت از قلمرو به صورت تهاجمی (به روش‌هایی مانند قیمت گذاری تهاجمی و ارائه خدمات عالی به مشتریان)، نادیده گرفتن پیشرفت‌ها در بیرون از قلمرو، رشد محتاطانه و تدریجی از طریق نفوذ در بازار و توسعه محصولات جدید اما کاملاً مرتبط با محصولات و خدمات فعلی بر می‌آید. در حوزه مسأله مهندسی، به دنبال پاسخی برای نحوه تولید و توزیع محصولات و خدمات با حداکثر ممکن کارایی است و راه‌حل را در استفاده از تکنولوژی محوری واحد و کار او بهبود مستمر آن در این راستا و یکپارچگی عمودی جستجو می‌کند. در نهایت در حوزه مسائل اداری سازمان و در راستای ایجاد کنترل کامل به منظور اطمینان از کارایی، برنامه‌ریزی به صورت دقیق، مبتنی بر هزینه و پیش از شروع اجرا انجام می‌گیرد، ساختارهای عملیاتی و با رسمیت بالا مورد توجه است، کنترل متمرکز، و سیستمهای اطلاعاتی عمودی می‌باشد و ارزیابی عملکرد سازمانی در مقایسه با سالهای گذشته انجام می‌شود. در چنین سازمانی متخصصان مالی و تولید، دارای بیشترین قدرت می‌باشند و بررسی‌های محیطی به صورت محدود صورت می‌پذیرد.

استراتژی اکتشافی بعنوان دومین نوع استراتژی، برخلاف نوع نخست به دنبال شناسایی و بهره‌برداری از فرصتهای جدید بازار می‌باشد. و این مهم را از طریق توسعه مستمر قلمرو، نظارت گسترده محیطی، ایجاد تغییر در صنعت، توسعه محصول و بازار به انجام می‌رساند. لذا لازم است تا از چند تکنولوژی محوری

فرصت‌های جدید هستند و با استفاده از آنها به توسعه کسب و کار خود می‌پردازند. در استراتژی واکنشی تلاش سازمانها بر آن است که تا زمانی که مجبور نشده‌اند، عمل را به تأخیر بیندازند. این سازمانها استراتژی معینی ندارند و تنها هنگامی به فشارهای محیطی پاسخ می‌دهند که اقدام در برابر آنها به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده باشد. در نهایت شیوه سازمانهای با استراتژی تحلیلی ترکیبی، بدین صورت است که در محیط‌های آرام مطابق استراتژی تدافعی و در محیط‌های آشفته بر اساس استراتژی اکتشافی عمل می‌کنند. شکل (۱)، جایگاه محیط‌های مورد نظر امری و تریست و استراتژیهای تبیین شده توسط مایلز را به نمایش در آورده است.

این چارچوب بعنوان مبنای نظری برای مطالعه در چندین صنعت به کار گرفته شده. هامبریک در مطالعات خود مشخص کرد که انطباق استراتژی با محیط، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد (Hambrick: 1983, 5-26) مایلز و کامرون (Milse & Kameron: 1982) با بهره‌گیری از این مدل، به مطالعه صنعت تنباکو پرداختند. شورتل و همکارانش (Shortell et al 1988) نیز بیمارستانهای انتفاعی و غیر انتفاعی را هنگام پاسخدهی به فشار محیطی برای کنترل قیمتها، مورد بررسی قرار دادند. در هر دو مورد، محققان، به یافته‌های ارزشمند و مهمی در مورد تأثیر انطباق استراتژی با

پاسخگویی بوده و نمی‌تواند به‌طور مستمر، سازمان را در مواجهه با محیط‌های متغیر توانمند سازد. در واقع این نوع از استراتژی زمانی به وجود می‌آید که آن سه استراتژی به صورت نامناسب به کار گرفته شوند. مسلماً دلایل زیادی برای وقوع چنین حالتی وجود دارد اما سه دلیل عمده آن عبارتند از:

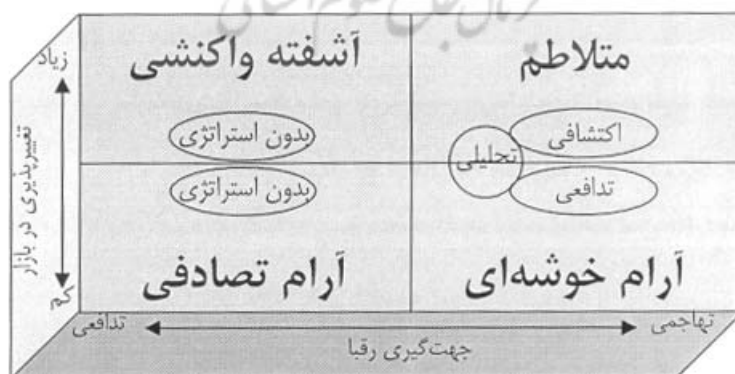
۱. عدم تعیین استراتژی سازمان به صورت شفاف و تفصیلی توسط مدیریت ارشد و یا عدم اطلاع از آن.
 ۲. عدم شکل‌دهی مناسب ساختار و فرایندهای سازمانی توسط مدیران برای انطباق با استراتژی انتخاب شده؛ به عبارت دیگر هر چند همه تصمیمات مربوط به قلمرو، تکنولوژی و مدیریت، نیازمند مشخص بودن استراتژی و قرار داشتن در مسیر آن می‌باشد، اما استراتژی صرفاً به صورت یک نوشته بوده و راهنمای مؤثری برای عمل نمی‌باشد.

۳. تمایل مدیریت به حفظ رابطه ساختار - استراتژی موجود سازمان، علی‌رغم تغییرات فراوان در شرایط محیطی.

نکته شایان توجه این است که، سازمانی با استراتژی واکنشی امکان بقا نمی‌یابد مگر اینکه در محیطی حمایت شده (مانند بازار انحصاری)، قرار داشته باشد.

به طور خلاصه، در استراتژی تدافعی سازمانها صرفاً از قلمروهایشان در برابر هجوم رقبا حفاظت می‌کنند. اما در استراتژی اکتشافی سازمانها در جستجوی

شکل ۱- جایگاه نوع شناسی محیطی امری و تریست و نوع شناسی استراتژی مایلز



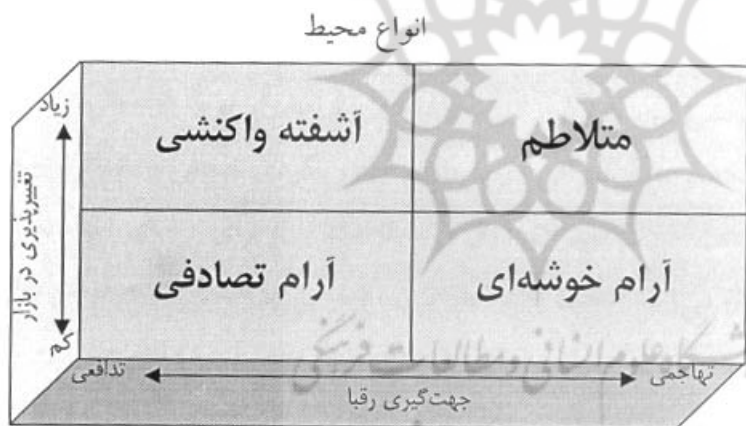
منبع: امری و تریست (Emery & Trist: 1965: 21-32). مایلز و همکاران (Miles et al: 1978: 546-571)

محیط، دست یافتند.

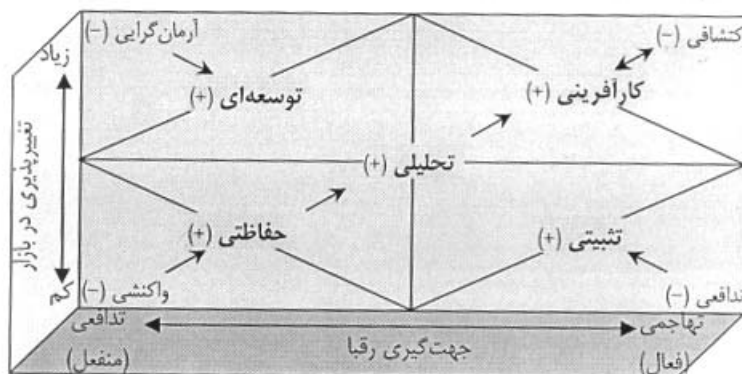
مدل ایگر: چارچوب تجدیدنظر شده مدل مایلز

ایگر و همکارانش (Acar et al. 1987: 70-94) با بررسی مدل مایلز به این نتیجه رسیدند که این مدل علی‌رغم ارائه یک طبقه‌بندی نظری مناسب و قابلیت انطباق آن در عمل، دارای سه نقص عمده می‌باشد. مورد نخست به عملکرد ضعیف استراتژی واکنشی در کسب نتایج مورد نظر اشاره دارد. دومین نقص به استراتژی تحلیلی مربوط است؛ این استراتژی بعنوان ترکیبی از سایر استراتژیها، با هیچ یک از محیط‌ها انطباق ندارد. این امر باعث می‌شود که برای محیط‌های آشفته و همچنین محیط آرام، استراتژی مناسب وجود نداشته باشد. اشکال آخر مدل مایلز به دو استراتژی اکتشافی و تدافعی بازمی‌گردد. هر چند این دو استراتژی، در عمل موفق بوده‌اند اما ایگر و همکارانش، همین دو استراتژی

را نیز به این علت که به شکل اغراق آمیزی به شرایط محیطی واکنش نشان می‌دهند، زیر سوال می‌برند. ایگر و همکارانش (Acar et al. 1987: 70-94) برای برطرف کردن این اشکالات، اصلاحاتی در مدل مایلز ایجاد کرده و یک چارچوب تجدیدنظر شده را پیشنهاد کردند که در آن، برای هر یک از محیط‌های شناسایی شده توسط مایلز، یک استراتژی مؤثرتر و یک استراتژی کم‌اثرتر، مطرح شده است. شکل (۲)، انواع محیط‌ها و استراتژیهای متناسب را در مدل ایگر، نمایش داده است. چنانچه مشاهده می‌شود، در محیط آرام، استراتژی واکنشی بعنوان یک استراتژی کم‌اثرتر و استراتژی حفاظتی بعنوان یک استراتژی اثربخش‌تر معرفی می‌شوند. استراتژی حفاظتی به دنبال محافظت از شایستگی‌های ممتاز و حضور در بازارهایی است که این شایستگی‌ها می‌توانند در آن به کار گرفته شده و توسعه یابند. اما استراتژی واکنشی با ایجاد تأخیر در اقدام،



انواع استراتژی



شکل ۲: انطباق استراتژی با محیط‌های بخش خصوصی (مدل ایگر و همکاران)

منبع: ایگر و همکاران (Acar et al. 1987: 70-94)

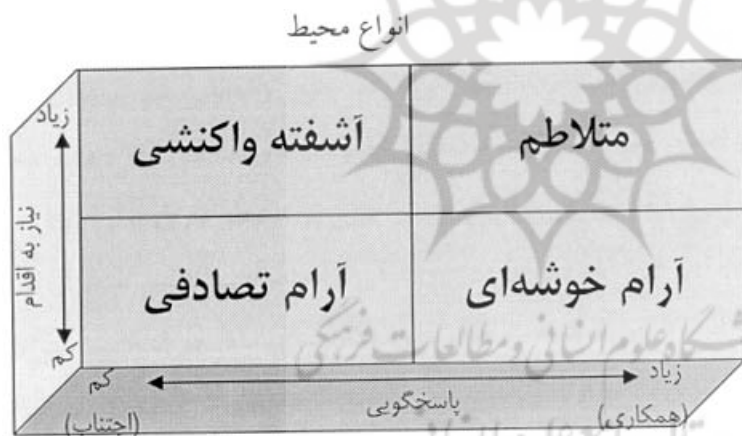
کم اثر تر عمل می کند. در محیط آرام خوشه‌ای، استراتژی تثبیتی از طریق برداشتن گامهایی جهت مقابله با تغییرات در تقاضا و سهم بازار، به محیط واکنش نشان می دهد. در حالیکه در استراتژی تدافعی، صرفاً دفع رقبا مدنظر قرار می گیرد که ممکن است در راه غلبه بر تغییرپذیری بازار نیز با شکست مواجه شود. لذا بعنوان يك استراتژی کم اثر تر شناخته می شود.

در محیط آشفته، استراتژی توسعه‌ای، بعنوان يك استراتژی مؤثر تر، حرکات رقبا را به شدت زیر نظر قرار می دهد. به محض شناسایی هر نوع حرکت از سوی رقبا که موجب به خطر افتادن سهم بازار یا سود شود، يك اقدام نوآورانه، در برابر رقبا سامان داده می شود. در حالیکه استراتژی آرمان‌گرایی با تأکید افراطی بر آرمانها، سازمان را به سمت نوعی عدم انعطاف‌پذیری و سکون (Intertia) سوق می دهد. بنابراین در محیط آشفته، این

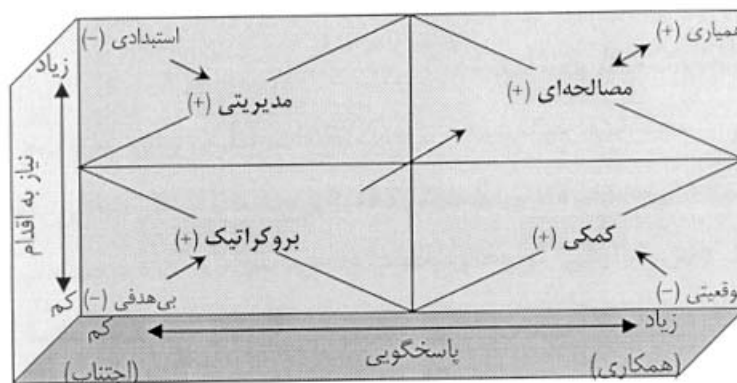
استراتژی به عنوان رویکردی کم اثر تر شناخته می شود. در نهایت در محیط‌های متلاطم، استراتژی کارآفرینی از طریق پذیرش ریسک‌های سنجیده و جستجوی فعالانه فرصت‌های جدید به سوی موفقیت حرکت می کند. با توجه به نبودن عرصه فعالیت و احتمال اندک واکنش رقبا، می توان به اثربخشی این رویکرد در محیط متلاطم امیدوار بود. در حالیکه استراتژی اکتشافی در چنین محیطی، علی‌رغم آنکه فواید و ثمراتی دربردارد، اما رویکردی انفعالی و کم اثر تر محسوب می شود. استراتژی اکتشافی، پس از دریافت علائم تغییر در ذوق و سلیقه مشتریان، برای ارضای آنها، دست به خلق ایده‌های جدید و محصولات نوآورانه می زند. اشکال يك استراتژی اکتشافی این است که به هنگام خلق ایده‌های جدید با توجه به سرعت تغییرات محیطی، نمی توان به اثربخشی اقدامات مطمئن بود، لذا چنین رویکردی در فضای متلاطم، نامؤثر به نظر

کم اثر تر عمل می کند. در محیط آرام خوشه‌ای، استراتژی تثبیتی از طریق برداشتن گامهایی جهت مقابله با تغییرات در تقاضا و سهم بازار، به محیط واکنش نشان می دهد. در حالیکه در استراتژی تدافعی، صرفاً دفع رقبا مدنظر قرار می گیرد که ممکن است در راه غلبه بر تغییرپذیری بازار نیز با شکست مواجه شود. لذا بعنوان يك استراتژی کم اثر تر شناخته می شود.

در محیط آشفته، استراتژی توسعه‌ای، بعنوان يك استراتژی مؤثر تر، حرکات رقبا را به شدت زیر نظر قرار می دهد. به محض شناسایی هر نوع حرکت از سوی رقبا که موجب به خطر افتادن سهم بازار یا سود شود، يك اقدام نوآورانه، در برابر رقبا سامان داده می شود. در حالیکه استراتژی آرمان‌گرایی با تأکید افراطی بر آرمانها، سازمان را به سمت نوعی عدم انعطاف‌پذیری و سکون (Intertia) سوق می دهد. بنابراین در محیط آشفته، این



انواع استراتژی



شکل ۳: انطباق استراتژی با محیط‌های بخش عمومی (مدل نات و بکاف)

منبع: نات و بکاف: (Nutt & Backoff: 1993 a, 209-231)

می‌رسد.

طراحی چارچوب اقتضایی تدوین استراتژی

در بخش عمومی

به منظور طراحی چارچوبی اقتضایی برای تدوین استراتژی در بخش عمومی لازم بود ابعاد مدل متناسب با ماهیت محیط بخش عمومی طراحی شوند. برای این منظور محققان دو مطالعه مهم را که عبارتند از مطالعه هارمون و مطالعه نات و بکاف را شناسایی و مورد استفاده قرار دادند.

هارمون (Harmon, 1981) در پژوهش خود برای هر کدام از محورهای مورد استفاده در طبقه‌بندی محیط، در مدل مایلز و ایگر برای بخش خصوصی، مفاهیم معادلی پیشنهاد کرد. او پیشنهاد کرد که در بخش عمومی «نیاز به اقدام» جایگزین تغییر ناپذیری بازار گردد. به این معنا که مسائل عمومی طرح شده در فضای جامعه از سوی نهادهای مختلف، بنا به میزان اهمیت واقعی و یا میزان ارزشی که نهادها و گروهها برای یک مسئله به خصوص، قائل هستند، فضایی را در جامعه به وجود می‌آورد که میزان نیاز به اقدام در قبال آن را تعیین می‌کند. هر چه این نیاز برجسته‌تر گردد و توانایی جذب حمایت سیاسی بیشتری را داشته باشد، نیاز به اقدام زیادتر و هر چه در راه نیل به این مقصود توفیق کمتری پیدا کنند، نیاز به اقدام کمتر می‌شود. همچنین معادل واژه جهت‌گیری رقبا در حوزه بازرگانی برای بخش عمومی واژه «پاسخگویی» را در نظر گرفته است. پاسخگویی در اینجا به این مفهوم است که سازمان در مقابل نیاز مطرح شده، به چه میزان مجبور به پاسخگویی به سطوح بالاتر می‌باشد و یا اینکه سازمان، خود به صورت تعمدی مسوولیت بر طرف کردن نیازی را تعهد کرده و وارد عرصه پاسخگویی در مورد آن می‌شود. در یک سر طیف سازمانهایی قرار دارند که برای آنها نیاز به پاسخگویی کم بوده و مقامات بالاتر، الزام‌چندانی را برای سازمان در قبال انجام حداکثری وظایفش ایجاد نمی‌کنند. اینگونه سازمانها عموماً سیاست اکتفا به حداقل فعالیتها و اجتناب از ورود به

عرصه‌های دیگر و تعامل با دیگر سازمانها را در پیش می‌گیرند. اما در سر دیگر طیف، سازمانهایی قرار دارند که به شدت در مورد وظایفشان مسوولیت داشته و بایستی کاملاً پاسخگوی نتایج به دست آمده باشند. اینگونه سازمانها به سمت همکاری و تعامل با دیگر سازمانها، برای انجام هر چه بهتر فعالیتهای خود سوق داده می‌شوند.

نات و بکاف (Nutt & Backoff: 1993 a, 209-231) نیز با استفاده از ایده بوزمن در مورد عمومیت (Publicness idea) و بحث تفاوت‌های میان بخش عمومی لوین و همکارانش (Levin et al.: 1976, 425-435)، رویکردی متفاوت به استراتژی و مدیریت آن برای سازمانهای بخش عمومی، تبیین کردند. شکل ۳، این محورها، محیط‌های طبقه‌بندی شده و انواع استراتژی متناسب با هر محیط را در بخش عمومی، به تصویر کشیده است.

نحوه انتخاب استراتژی متناسب با شرایط محیط

قبل از توضیح نحوه کاربرد مدل باید به دو نکته بسیار مهم در مورد این نوع‌شناسی توجه کرد. نخست آنکه هر دو بُعد مدل یعنی نیاز به اقدام و پاسخگویی، هم می‌توانند منشأ داخلی داشته باشند و هم منشأ خارجی. بعنوان مثال، نیاز به اقدام می‌تواند توسط یک مدیر سازمانی و یا توسط یک فرد کلیدی در یکی از گروهها و نهادهای بیرون سازمان تعیین گردد. پاسخگویی نیز می‌تواند چنین وضعی داشته باشد؛ یعنی گاهی یک مدیر سازمان پس از احساس نیاز به اقدام، آنرا بعنوان فرصتی قلمداد نموده و با قبول مسوولیت بر طرف کردن آن نیاز، سازمان را وارد آن عرصه می‌کند. از سوی دیگر یک مدیر عالی نیز می‌تواند، چنین مسوولیتی را بر عهده سازمانی خاص قرار دهد.

دومین نکته مهم از مفهوم وضع کردن (Enactment) سرچشمه می‌گیرد. طبق نظر ویک (Weick 1979) مفاهیمی چون سازمان، صرفاً در ذهن انسان شکل گرفته و در حقیقت، وجود خارجی ندارند و همین ماهیت ادراکی موجب برداشتهای متعدد و متفاوتی در

مورد آنها می‌شود. چنین وضعیتی در سازمانهای عمومی پررنگ‌تر از سازمانهای خصوصی است. چرا که در سازمانهای خصوصی، واقعیات شکل دهنده محیط، ملموس تر هستند و با سطح متوسطی از هوش و زیرکی، می‌توان شناخت خوبی از محیط کاری پیش‌روی سازمان کسب کرد. نباید فراموش کرد که وجود این ویژگی در هر دو حوزه می‌تواند موجب تفسیر غلط از علائم محیط شده و اقدام مورد نیاز را به تأخیر اندازد. با این توضیحات حال نحوه بکارگیری مدل در انتخاب استراتژی تشریح می‌گردد. مطابق مدل، بهترین استراتژیها، مواردی هستند که بتوانند تناسب بیشتری با دو بُعد اساسی محیط ایجاد کنند. اگر استراتژیهای انتخاب شده روی قطر و بالای آن قرار داشته باشند موفقیت بیشتری را دربر خواهند داشت، در مقابل فاصله بیشتر تا قطر، بدلیل عدم توازن با عناصر پاسخگویی و نیاز به اقدام ادراک شده اثر بخشی کمتری خواهد داشت (Nutt & Backoff: 1992).

زمانی که سازمانی فراتر از مصوبات، خواسته‌ها و توقعات مقامات مافوق برای خود مسوولیت ایجاد کند و سطح پاسخگویی خود را گسترده‌تر از حدود قانونی گسترش دهد، این سازمان از نظر سیاسی بدون پشتیبان و در معرض آسیب قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی گروه‌های بانفوذ و احیاناً مخالف آن، فرصت می‌یابند سازمان را بدلیل ایجاد تغییر در استراتژی اش تحت فشار قرار دهند. همچنین هر گاه سازمان تأکید مقامات سازمان و یا ذینفعان مهم را برای انجام اقدامی نادیده بگیرد، شانس کمی برای ادامه روند فعلی خواهد داشت. در هر دو حالت، فشار برای ایجاد توازن سازمان با نیازهای ادراک شده و پاسخگویی وجود دارد. مذاکرات و تعاملاتی بطور مستمر صورت می‌گیرد تا سازمان را وادار به انطباق با محیط کنند. اتخاذ یک موضع فعال توسط سازمان، موجب شناسایی صحیح محیط و اتخاذ یک استراتژی مناسب با آن محیط خواهد شد و نتیجه آن ایجاد همکاری میان مقامات مافوق، ذینفعان داخلی و دیگر عوامل کلیدی خواهد بود.

انتخاب استراتژی در محیط آرام تصادفی: چنانچه

در شکل ۳ مشاهده می‌شود، در یک محیط آرام تصادفی، استراتژی بی‌هدفی، یک استراتژی کم اثر و استراتژی بروکراتیک بعنوان یک استراتژی مؤثرتر می‌باشد. استراتژی بی‌هدفی انتخاب سازمانهایی است که فشار کمی برای اقدام از سوی محیط را درک می‌کنند. همچنین مأموریت این سازمانها به علت قوانین غیر شفاف، مبهم است و در نتیجه، سازمان سرگرم برنامه‌های مشغول کننده و کارهای روزمره می‌شوند. اما سازمانهایی که فشاری متوسط برای رسیدن به اهداف را حس می‌کنند اهداف روشن و برنامه‌ریزی شده را وضع می‌کنند، این سازمانها اصطلاحاً از استراتژی بروکراتیک بهره می‌گیرند. در چنین شرایطی سازمان همواره تلاش می‌کند حداقل وظایف و تکالیف ممکن را بپذیرد و از پذیرش کارهای گسترده اجتناب کند. در این وضعیت سازمانها صرفاً به فعالیتهای نمادین و صوری، روندهای گذشته و فرایندهای استاندارد توجه می‌کنند. در واقع، این روتین‌ها و فرایندها، شایستگی‌های ممتاز سازمان را برای جذب بودجه شکل می‌دهند. این سازمانها برای جلوگیری از کاهش بودجه خود، قوانین و فرایندهای مورد استفاده خود را بعنوان امری مقدس جلوه می‌دهند.

انتخاب استراتژی در محیط آشفته واکنشی: در محیط آشفته، سازمانهایی که دست به اقداماتی می‌زنند که پاسخگویی کمی را در مقابل مقامات بالا یا ذینفعان به همراه داشته باشند از استراتژی استبدادی که یک استراتژی کم اثر محسوب می‌شود استفاده می‌کنند. اما در چنین محیطی، برای اثر بخشی بیشتر باید استراتژی استبدادی را به یک استراتژی مدیریتی تغییر دهند. این تغییر، موجب افزایش پاسخگویی به نیازهای مهم و پذیرش مسوولیت‌های نسبتاً رسمی می‌شود. اگر محیط اجازه اقدام بدون پاسخگویی کامل را به این سازمانها بدهد، آنگاه با اتخاذ استراتژی مدیریتی می‌توانند برای مدت زمان طولانی به حیات خود ادامه دهند.

انتخاب استراتژی در محیط آرام خوشه‌ای: در

سمت استراتژی «مصلحه‌ای» ضرورت می‌یابد. سازمانهای دارای چنین استراتژی‌ای، به علت محدودیت منابع و عدم امکان برآورده ساختن کلیه نیازها، دست به اولویت‌بندی گروهها و نیازهای مختلف میان شده توسط آنها می‌زنند و در نهایت، پس از فرایند طولانی و پیچیده چانه‌زنی، منابع میان گروهها تقسیم می‌شود. برخلاف این استراتژی که رقابت محور است، استراتژی مؤثرتر همیاری، همکاری را سرلوحه سازمان قرار می‌دهد. در شرایطی که نیازها چنان به سرعت ظهور یابند که امکان تخصیص مجدد بودجه میسر نبوده و منابع کمی نیز به اتمام رسیده باشند، استراتژی مصالحه‌ای جای خود را به استراتژی همیاری می‌دهد. این استراتژی بعنوان فعال‌ترین استراتژی، لازمه محیط‌هایی است که نیازها به سرعت تغییر کرده و پاسخگویی، نیازمند همکاری می‌باشد. چنین رویکردی موجب می‌گردد تا از دوباره کاری سازمانهای دارای حیطه مشترک خدمات‌رسانی و وظایف، جلوگیری شده و همچنین سازمانها از مواجهه با سازمانهای مداخله‌جو خودداری نمایند.

یک استراتژی همیاری شبیه استراتژی اکتشافی در مدل ایگر می‌باشد. بدین صورت که تغییر سلیقه مخاطبان سازمان، معادل بازار متغیر و بی‌ثبات می‌باشد. تغییرات سریع در ذائقه مصرف‌کننده، یک بازار به شدت متغیر و بی‌ثبات را برای شرکت به وجود می‌آورد که نیازمند یک استراتژی اکتشافی است. رهبر یک سازمان عمومی نیز از یک استراتژی همیاری پیروی می‌کند تا به نیازهای متغیری که به سبب تغییرات چشمگیر در رفتار مخاطبان ایجاد می‌شود، پاسخ گوید. همانند آنچه در شرکتها رخ می‌دهد، ساختار و سیاستهای سازمانی نیز برای مواجهه با تغییرات سریع، شکل می‌گیرند.

استراتژی همیاری، ترکیبات جدیدی را به وجود می‌آورد تا بدین وسیله به نیازهای جدید پاسخ گوید. تاکتیک‌های گوناگون، به منظور یافتن افراد کلیدی برای تأمین منافع سازمانی به کار گرفته می‌شوند؛ و در نتیجه اقداماتی چون ایجاد یک ائتلاف که ذینفعان کلیدی را تبدیل به یک مجموعه واحد نموده که نیازهای نوظهور را

محیط آرام خوشه‌ای، کسب موقعیتی مناسب در محیط، سازمان را بر آن می‌دارد تا به بررسی علائم محیطی بپردازد. هنگامی که انجام اقدامی ضروری شد، سازمان به منظور پاسخگویی به تشریح برنامه‌های خود می‌پردازد. البته در موارد زیادی این پاسخها جامعه عمل به خود نمی‌پوشند، چرا که بین دریافت علائم و نتایج برنامه، یک فاصله زمانی وجود دارد. این استراتژی دچار عارضه سردرگمی و اولویت نداشتن است و همین امر باعث می‌شود تا نسبت به استراتژی‌ای که پاسخگویی را با سطح واقعی نیاز پیوند می‌دهد، از تأثیر کمتری برخوردار باشد. یک استراتژی تازمانی که هوشیاری سازمان را افزایش داده و کمک کند تا یک موضوع مهم در اولویت برنامه‌های عمومی قرار گیرد، می‌تواند یک استراتژی مؤثر باشد. سازمانهایی که استراتژی موقعیتی را اتخاذ می‌کنند، لیستی از موضوعاتی را که توجه دیگران را برای رسیدگی و اقدام، به خود جلب می‌کند، تهیه و ارائه می‌کنند، ولی آنها نمی‌توانند به آنها جامعه عمل ببوشانند. این عامل و عارضه سردرگمی باعث می‌شود سازمان وظیفه‌شناس به نظر بیاید. چرا که اقدامات ادعا شده جز از طریق تحمل یک هزینه سنگین قابل حل نمی‌باشند و این امر ایجاد ناامیدی می‌کند. این ناامیدی، با تصور بی‌میلی آشکار سازمان برای جستجوی راه‌حل‌ها، برجسته شده و تصویری از بی‌مسئولیتی سازمان به وجود می‌آورد. استراتژی موقعیتی، اکثراً توسط سازمانهایی که با مشکل کمبود بودجه مواجه شده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. استراتژی کمی، استراتژی مؤثرتر این محیط می‌باشد. در این استراتژی، مجموعه‌ای از سازمانها برای پیگیری نیازهای مجموعه، تشکیل انجمن‌ها و گروههایی را می‌دهند. سازمانهای برخوردار از استراتژی «کمکی»، در صورتی که پاسخگویی مناسبی از خود به نمایش بگذارند و محیطی که در آن فعال هستند، قابل پیش‌بینی باقی بماند، می‌تواند اثربخش باقی بماند.

انتخاب استراتژی در محیط متلاطم: زمانی که محیط، شرایط متلاطمی به خود می‌گیرد، حرکت به

سازمانها کمک می کند تا با توجه به نوع محیطی که در آن قرار گرفته اند، استراتژی مناسب خود را برگزیده و انطباق مناسبتری با محیط ایجاد نمایند.

البته این چارچوب اقتضایی نیازمند بررسی های بسیاری است. از این مدل می توان بعنوان شروعی برای تدوین استراتژی و انجام پژوهش های بیشتر در زمینه نوع شناسی در سازمانهای عمومی استفاده کرد. مطالعات بعدی کمک خواهد کرد تا بتوان مصادیقی برای هر یک از استراتژیهای مطرح شده در چارچوب ارائه شده شناسایی کرد و الگوی تغییر استراتژی سازمانها از نوعی به نوع دیگر، را تبیین کرد. از سوی دیگر درستی فرضیاتی چون بهره مندی سازمانهای با اثربخشی بالا، از استراتژیهای پیشنهاد شده در مدل می تواند مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد. به کارگیری رویکرد پژوهش کیفی در این زمینه می تواند به غنای مطالعات در این حوزه کمک کند (برای نمونه به دنیزین (Denzin 1989) نگاه کنید).

منابع و مآخذ

- Acar, W.; Melcher, A.J.; and Aupperle, K.E. 1987 "Organizational Processes and Strategic Postures". Academy of Management Proceedings.
- Bozeman, B. 1987 All Organizations Are Public. San Francisco: Jossey - Bass.
- Bray Brook, D., and Lindblom, C.E. 1963 A Strategy for Decision. New York: Free Press.
- Denzin, N.K. 1989 The Research Act. Englewood Cliffs.: N.J.: Prentice - Hall.
- Emery, F.E., and Trist, E.L. 1965 "Causal Texture of Organizational Environments". Human Relations 18:1.
- Galbraith, C., and Schendel, D. 1983 "An Empirical Analyzing of Strategy Types". Strategic Management Journal 4.
- Hambrick, D.C. 1983 "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". Academy of Management Journal 26.
- Harmon, M.M. 1981 Action Theory for Public Administration. New York: Longman.
- Harrigan, K.R. 1980 Strategies for Declining Industries. Lexington, Mass.: Heath.

مشخص می سازند؛ استفاده از ائتلاف برای ایجاد یک چشم انداز جهت برآوردن نیازها؛ یافتن یک نظام برد-برد برای همه گروههای متأثر؛ و افزایش اعتماد به طوریکه ذینفعان دربرآورده کردن نیازها همکاری نمایند و اعضای ائتلاف را در راستای سطوح بالای همکاری پشتیبانی نمایند، انجام می پذیرد.

چنانچه در شکل ۳ مشاهده می شود، میان دو استراتژی مصالحه ای و همیاری، یک پیکان دو طرفه وجود دارد. این امر از آنجا نشأت می گیرد که استراتژی همیاری ممکن است هنگامی که سازمان می کوشد منافع خود را تثبیت کند و یا هنگامی که با سنت ها و پیشینه خود دوباره ارتباط برقرار می کند، متناوباً به سمت یک استراتژی مصالحه ای سوق پیدا می کند. همانگونه که در مدل ایگر، استراتژیهای اکتشافی و کارآفرینی برای یک شرکت ارزشمند به نظر می رسد، هر دو استراتژی مصالحه ای و همیاری، می توانند مفید واقع شوند. هر چند که استراتژی همیاری و استراتژی اکتشافی برای پیشرفت مناسب تر هستند.

بحث و نتیجه گیری

در متون مربوط به مدیریت سازمانهای عمومی، کمتر اثری از مدل های اقتضایی کاربردی برای این سازمانها وجود دارد. مدل های موجود نیز از کارایی لازم برخوردار نیستند. بنابراین ضرورت ارائه مدل های اقتضایی برای طبقه بندی استراتژیهای گوناگون و نوع تناسب آنها با محیط های پیش روی سازمانها برای پژوهشگران و مدیران اجرایی، ضروری است. چارچوب اقتضایی مطرح شده در این مقاله برای تدوین استراتژی در سازمانهای بخش عمومی، یکی از محدود مدل های موجود در این بخش است. این چارچوب با تفکیک کردن چهار نوع شرایط محیطی متفاوت، برای سازمانهای فعال در هر کدام از محیطها، دو نوع استراتژی پیشنهاد می کند؛ که یکی استراتژی مؤثرتر و دیگری استراتژی کم اثرتر بشمار می رود. حرکت در قطر مدل، سازمانها را به سمت بهترین نوع استراتژی در میان همه انواع آن رهنمون می سازد. این چارچوب به

agement". Journal of Public Administration Research and Theory 3:3.

- Nutt, P.C., and Backoff, R. W. 1995 "Strategy for Public and Third-Sector Organizations" Journal of Public Administration Research and Theory: J- PART, Vol. 5, No. 2, (Apr., 1995).
- Paine, F.T., and Anderson, C.R. 1997 "Contingencies Effecting Strategy Formation and Effectiveness". Journal of Management Studies 14.
- Patton, M.E. 1990 Qualitative Evaluation and Research Methods. Los Angeles: Sage.
- Porter, M.E. 1985 Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Rubin, M.S. 1988 "Sagas, Ventures, Quests, and Parleys: A Typology of Strategies with the Public Sector". In J. Bryson and R. Einsweiler, eds. Strategic Planning. Chicago: APA Planners Press.
- Selznick, p. 1957 Leadership in Administration (Evanston. III.: Row and Peterson).
- Shortell, S.; Morrison, E.M.; and Friedman, B. 1988 Strategic Choices for American's Hospitals: Managing Change in Turbulent Times. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weich, K.E. 1979 The Social Psychology of Organizing, 2d ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weschler, B., and Backoff, R.W. 1988 "Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches". Public Administration Review 48: (July- Aug.)
- Wildavsky, A. 1969 "Rescuing Policy Analysis from PPBS. "Public Administration Review 29: (Mar.- Apr.)
- Wildavsky, A. 1979a the Politics of the Budgeting Process, 3d ed. Boston: Little, Brown.
- Hart S. and Banbury, C. "How Strategy-Making Process Can Make" Strategic Management Journal Vol 251- 269: 1994
- Lawrence, P.R., and Dyer, D.M. 1983 Renewing American Industry. New York: Free Press.
- Levine, C.H.; Backoff, R. W.; Cahoon, A.R.; and Siffin, W.J. 1976 "Organizational Design: A Post Minnowbrook Perspective for the 'New' Public Administration". Public Administration Review 36: (July/Aug).
- Lindblom C.E. 1959 "The Science of Muddling Through". Public Administration Review 19: (spring).
- Lindblom, C.E. 1975 the Intellegence of Democracy: Decision through Adjustment. New York: Free Press.
- Meyer, A.D. 1982 "Adapting to Environmental Jolts". Administrative Science Quarterly 27.
- Miles, R.E., and Snow, C.C. 1978 Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E.; Snow C.C.; Meyer, A.D.; and Coleman, H.J. 1978 "Organizational Strategy, Structure and Process". Academy of Management Review 3:3.
- Miles, R.H., and Cameron, K. 1982 Coffin Nails and Corporate Strategy. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1978 "Patterns in Strategy Formation". Management Science 24.
- Nutt, P.C., and Backoff, R.W. 1992 the Strategic Management of Public and Third Sector Organizations. San Francisco: Jossey- Bass.
- Nutt, P.C., and Backoff, R.W 1993a "Organizational Publicness and its Implications for Strategic Man-