

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 465-488
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.

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

* 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



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 برای 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 به‌منزله نمونه‌ای از نقد تئوری‌هاست، چراکه 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 براساس ویژگی‌های محتوایی، روش‌شناسی، تاریخی، و هم‌چنین زندگی شخصی و حرفه‌ای نظریه‌پردازان به واکاوی و نقد می‌پردازد. نتایج پژوهش نقاط قوت و ضعف مدل را، به‌خصوص به‌لحاظ محتوایی و روش‌شناسی، موردبحث قرار می‌دهد و تأثیرات بسترهای فکری، اجتماعی، تاریخی، و زندگی شخصی نظریه‌پرداز در مدل را تبیین و درباره کاربرد مدل در سازمان‌های ایرانی بحث می‌کند.

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

* 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



۱. مقدمه

در حوزه سازمان و مدیریت، طیف وسیعی از نظریات توسط پژوهش‌گران سراسر دنیا ارائه شده است و سال‌هاست که پژوهش‌گران و مدیران در سازمان‌های ایرانی این نظریات و مدل‌ها را در سطح وسیعی به کار می‌گیرند. با وجود وقت و هزینه‌هایی که صرف پیاده‌سازی و اجرای این نظریه‌ها در جامعه و سازمان‌ها شده است، نتایج چندانی مطلوب و موردانتظاری مشاهده نمی‌شود و بسیاری از برنامه‌های بهبود و تحول در سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های عمومی، با شکست مواجه می‌شوند. یک علت اساسی این موضوع به ماهیت نظریه‌های مورد استفاده و نحوه به‌کارگیری آن‌ها مرتبط می‌شود، چراکه عمده نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت، به‌خصوص در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، عمدتاً الگوهایی مفهومی هستند که در بستری متفاوت با شرایط و اقتضات سازمان‌ها و جامعه ایرانی ارائه شده‌اند (دانایی فرد ۱۳۹۸) و واضح است که این نظریه‌ها از لایه‌های عمیق ذهنی نظریه‌پردازان، فرهنگ، تاریخ، شرایط اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی دوران مرتبط تأثیر پذیرفته‌اند و حتی تحت تأثیر آیین، مذهب، و هم‌چنین شرایط زندگی و دوران کودکی نظریه‌پردازان آن هستند (دانایی فرد و الوانی ۱۳۹۴). درحقیقت، این تئوری‌ها علل شکل‌گیری و طرز نگاه نظریه‌پردازی خاص خود را دارند. واضح است که بسترها، شرایط، و اقتضات نظریه‌های غربی با ویژگی‌ها، شرایط، و اقتضات نوع سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه بسیار متفاوت است. از طرفی، نبود فهم و درک مناسب از نظریه‌ها و تسلط کافی نداشتن بر مفاهیم نظریه و شناخت صحیح آن موضوع قابل توجهی است (Pawar 2009). این درحالی است که پژوهش‌گران داخلی هم‌چنان از نظریات چندین سال گذشته پژوهش‌گران خارجی استفاده می‌کنند و به آثار آنان، بدون واکاوی و تحلیل عمیق این الگوها، استناد می‌کنند.

به این ترتیب، مشاهده می‌شود که استفاده از نظریات و تئوری‌های ارائه‌شده توسط نظریه‌پردازان سایر کشورها نه تنها در عمل گره چندانی از مسائل سازمان‌های ایرانی باز نکرده است، بلکه گاهی به مسئله‌ای اضافه‌بر مسائل جاری سازمان تبدیل می‌شوند (لشکر بلوکی ۱۳۹۶). به عبارت بهتر، این تئوری‌ها، الگوها، و ابزارها اگرچه ابزارهای باکیفیت و مورد استقبال هستند، برای حل مسائل در بستر خاص خود مفیدند و برای حل مسائل مشابه در بستری دیگر کارگشا نیستند (Beinhocker and Kaplan 2002). به این ترتیب، اولین گام اساسی در بهره‌گیری از نظریه‌ها حصول درک صحیح و مناسب از نظریه،

تحلیل، و بررسی آن و شناسایی شرایط، زمینه‌ها، و اقتضائاتی است که موجب شکل‌گیری نظریه شده است. به عبارت بهتر، اولین گام در بهره‌گیری دقیق و صحیح از نظریه «تحلیل و نقد» آن است.

از طرفی، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی حوزه‌ای پرچالش، به‌خصوص در بخش عمومی، است. در ایران سال‌هاست که دولت و سازمان‌های عمومی به تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی پرداخته و در این مسیر با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند (کریمی دستجردی و دیگران ۱۳۸۹). ناکامی‌ها از برنامه‌ریزی‌های راهبردی تنها به سازمان‌های ایرانی منحصر نیست، بلکه مدتی است که در کشورهای توسعه‌یافته نیز این موضوع مطرح است و درخصوص نارضایتی از برنامه‌ریزی‌های راهبردی صحبت می‌شود (Mankins and Steele 2012; Lafley et al. 2012; Montgomery 2008; Camillus 2006). در این زمینه، یکی از مهم‌ترین مراحل در برنامه‌ریزی راهبردی انتخاب مدل برنامه‌ریزی 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 الگوها الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برایسون در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است.

به این ترتیب، این پژوهش در تلاش است تا با تأکید بر ضرورت شناخت عمیق نظریه‌ها و نقد و واکاوی آن‌ها نظریه برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون را به‌منزله نمونه‌ای از نظریه‌های شناخته‌شده، پرکاربرد، و تأثیرگذار در حوزه مدیریت استراتژیک واکاوی و نقد کند.

۲. ادبیات پژوهش

۱,۲ نقد نظریه

نقد از اساسی‌ترین دستاوردهای بشر است که قدمت آن به دوران افلاطون و ارسطو برمی‌گردد که بیش‌تر حالت 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 فرایند اصلاح اطلاعات است (درودی ۱۳۹۳). هارپهام (Harpham 2006) بیان می‌کند که 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 انواع

مختلفی دارد 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 (برای نمونه، اعتباریان و کشت‌کار رجیبی ۱۳۹۷) و برخی با رویکردی اسلامی-ایرانی (برای نمونه، سلطانی و دیگران ۱۳۹۵) به تحلیل و نقد پرداخته‌اند. در این پژوهش، رویکرد تلفیقی نقد مدنظر بوده است که نظریه را به‌لحاظ محتوایی، تاریخی، روش‌شناسی، و شناخت نظریه‌پرداز موردتحلیل و واکاوی قرار می‌دهد.

در ادامه، از آن‌جاکه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک براسون از جمله مدل‌های پرکاربرد و شناخته‌شده در سطح جهانی است، در این پژوهش برای تحلیل و نقد انتخاب شده است.

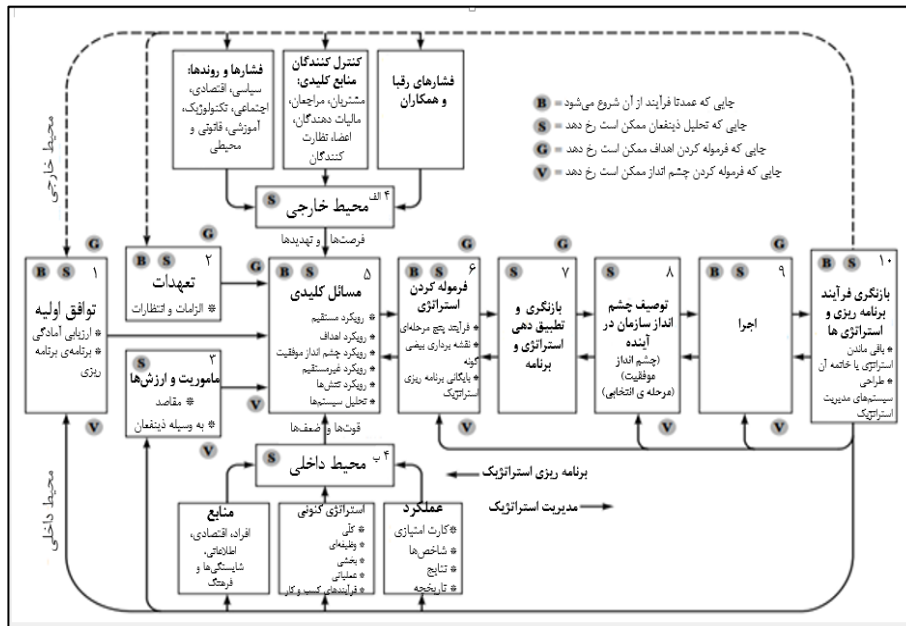
۲،۲ مدل مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی

برایسون (Bryson 1988) مدیریت استراتژیک را تلاش سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌ها و انجام‌دادن اقدام‌های بنیادی می‌داند که، ضمن شکل‌دادن به سازمان (یا هر نهاد دیگری)، مشخص می‌کند که یک سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد، و چرا این کار را انجام می‌دهد. به نظر او، استراتژی بسط رسالت سازمان برای ایجاد پلی بین سازمان (یا جامعه) و محیط آن است. وجه تمایز نگرش برایسون به استراتژی از سایر نظریه‌پردازان این حوزه این است که او می‌گوید استراتژی‌ها به‌نوعی برای برخورد با مسائل استراتژیک تنظیم می‌شوند. این تعریف نوع نگاه او را به برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی برمی‌تابد. او، با بررسی رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتی و بهره‌گیری از روش‌شناسی تطبیقی و هم‌چنین بهره‌گیری از دانش و تجربیات چندین ساله خود، به ارائه این مدل پرداخته است. او تاکنون طی زندگی ۷۵ ساله خود کتاب‌ها و مقالات متعددی و مهمی را در حوزه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، رهبری، سیاست‌گذاری بخش عمومی، و توسعه سازمانی منتشر کرده و اکنون استادتمام دانشکاه مینه‌سوتا در آمریکای شمالی است.

پس از گذشت سال‌ها از ارائه مدل او، با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی»، و بارها تجدیدچاپ شدن هریک از پنج ویرایش این کتاب، این مدل از ۱۹۸۶ تا کنون، هنوز یکی از برجسته‌ترین، خلاقانه‌ترین، و پرکاربردترین مدل‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است.

وجه تمایز اصلی مدل برایسون با سایر مدل‌های شناخته‌شده برنامه‌ریزی راه‌بردی از قبیل مدل‌های دیوید، مینتزبرگ، دفت، و غیره این است که برخلاف این مدل‌ها که ماهیتاً چشم‌اندازمحورند و با تعیین مأموریت‌ها و ارزش‌ها و بررسی محیط‌های داخلی و خارجی به تدوین استراتژی‌ها و چشم‌انداز می‌پردازند، برایسون مدلی مسئله‌محور را ارائه کرده و «شناسایی مسائل استراتژیک» را به‌عنوان قلب مدل برنامه‌ریزی راه‌بردی معرفی می‌کند. درحقیقت، او بیان می‌کند که توافق مقدماتی، تعیین تکالیف و دستورها، مأموریت و ارزش‌ها، و تحلیل محیط بیرون و تحلیل محیط درون باید به شناسایی مسائل استراتژیک پیش‌روی سازمان منجر شوند که به‌دنبال آن سازمان راه‌بردهایی را در جهت حل مسائل استراتژیک ارائه داده است تا دیدگاه سازمانی کارسازی برای آینده را محقق کند (Bryson 2018).

مدلی که برایسون در سال ۱۹۸۶ ارائه می‌کند هشت مرحله‌ای است. نسخه جدیدتر این مدل در ویرایش سوم کتاب *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی* در سال ۲۰۰۷ ارائه شده است که مدلی ده مرحله‌ای به‌شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون (Bryson 2007)

اولین مرحله در این مدل با توافق مقدماتی افراد و گروه‌های ذی‌نفع آغاز می‌شود. در سایر مدل‌های برنامه‌ریزی راه‌بردی، هم‌چون مدل‌های دفت (Daft 1988)، دیوید (David 1990; 2017)، انسوف (Ansoff 1980; 2019)، و هیل (Hill 2009)، این مرحله به‌چشم نمی‌خورد. تأکید بر این مرحله در ابتدای فرایند برنامه‌ریزی راه‌بردی به‌مبحث «قدرت-کنترل» اشاره می‌کند که به تحکیم جایگاه برنامه‌ریزان استراتژیک در سازمان و جلوگیری از اعمال قدرت‌های مخرب و بازدارنده در طی فرایند برنامه‌ریزی و اجرا اشاره دارد. مرحله دوم تعیین وظایف، تعهدات، و الزامات است که وظایف رسمی و غیررسمی سازمان و «بایدهایی» تعیین می‌شود که سازمان با آن‌ها روبه‌روست (برایسون ۱۳۸۶؛ Bryson 2011).

مرحله سوم تنظیم و تحلیل تحلیل مأموریت‌ها و ارزش‌ها از طریق مقاصد کلیدی سازمان و ذی‌نفعان است (Bryson and George 2020).

مرحله چهارم به شناخت محیط سازمان اختصاص دارد. محیط خارجی سازمان براساس عوامل و روندهای محیط کلان اعم از عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، قانونی، فناورانه، و محیطی و ازطرف دیگر، براساس فشار رقبا و همکاران، کنترل‌کنندگان منابع، و ذی‌نفعان بررسی و تحلیل می‌شود. در تحلیل محیط داخلی نیز، قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند، و عملکرد سازمان موردبررسی قرار می‌گیرند (Bryson and Einsweiler 1987). برایسون، در بررسی محیط داخلی، بیان می‌کند که درون‌داده‌ها، فرایند، و برون‌داده‌ها شکل‌دهنده 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 به‌چشم می‌خورد. دلیل تأکید بر ذی‌نفعان، به‌گفته برایسون، این است که «کلید موفقیت در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی جلب رضایت ذی‌نفعان است». این سطح از محوریت توجه به خواسته‌های ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی راه‌بردی در کم‌تر مدل دیگری به‌چشم می‌خورد.

مرحله پنجم، تعیین مسائل استراتژیک، وجه تمایز اساسی مدل برنامه‌ریزی راه‌بردی برایسون از سایر مدل‌های برنامه‌ریزی راه‌بردی است. این مرحله هنر اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌نمایش می‌گذارد و تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی مسئله‌محور است و منابعی را که شکل‌دهنده این مسائل‌اند مشخص کرده است (پنج مرحله اول) و تلاش برنامه‌ریزی استراتژیک را در حل این مسائل می‌داند؛ شرطی که برایسون برای وجود یک مسئله استراتژیک معرفی می‌کند این است که باید دانست آن مسئله 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 شکل‌دهنده هر مسئله به‌خوبی شناسایی می‌شوند (Bryson and George 2020; Bryson and Roering 1987).

مرحله ششم این مدل تدوین استراتژی است که مزیت‌های مرحله قبل را تحکیم می‌بخشد و تأکید می‌کند که استراتژی‌ها در پاسخ به مسائل اساسی سازمان و در جهت حل آن‌ها شکل می‌گیرند. از نقاط قوت این نظریه تأکید آن بر مبتنی‌بودن فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک بر کیفیت تصمیم‌گیری سیاسی است که رویکرد متناسبی در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است. برایسون می‌نویسد: «سازمان‌های سیاسی از نظر سیاسی عقلایی‌اند. هر فنی که بخواهیم در آن‌ها کارساز باشد باید ضمن پذیرش کیفیت عقلایی - سیاسی بر آن استوار باشد». این رویکرد به تصمیم‌گیری، پیچیدگی، و چندوجهی بودن مسائل را بهتر تبیین می‌کند (Bryson et al. 1986; Bryson 2018).

مرحله هفتم شرح طرح‌ها و اقدامات است. در این مرحله، به‌منظور اجرای هریک از استراتژی‌های انتخاب‌شده، تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شود (Bryson and Alston 2007). مرحله هشتم تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده است. در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت به‌کارگیری استراتژی‌های تدوین‌شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان ارائه می‌شود (Bryson and Alston 2004).

در مرحله نهم، طرح‌ها و برنامه‌های ارائه‌شده اجرا می‌شوند و در مرحله دهم کنترل و بازنگری طرح‌ها انجام می‌شود. در این مرحله، تمامی گام‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک بازنگری و کنترل می‌شوند و بازخوردی به هریک از مراحل قبل ارائه می‌شود (Bryson 2010; Bryson 2011).

به این ترتیب، مشاهده می‌شود که مدل برنامه‌ریزی راه‌بردی برایسون مدلی چرخه‌ای است که الزاماً حتماً نباید از اولین مرحله شروع شود. هم‌چنین، در بخش‌ها و مراحل مختلف تحلیل ذی‌نفعان و فرموله‌کردن اهداف و چشم‌انداز ممکن است رخ دهد (Bryson 2007).

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف معرفی، تحلیل، و واکاوی مدل مدیریت استراتژیک در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ارائه‌شده توسط برایسون است. به‌لحاظ روش‌شناسی، این پژوهش در

پارادایم تفسیری قرار دارد، چراکه مبتنی بر تحلیل و تفسیر است و فارغ از هرگونه روش‌شناسی اثبات‌گرایی، تلاش در جهت دستیابی به هدف پژوهش دارد. هستی‌شناسی آن مبتنی بر ایدئال‌گرایی، شناخت عمیق مدل، مبانی فلسفی، و شرایط ارائه مدل است. معرفت‌شناسی آن مبتنی بر نقش داشتن محقق در فرایند تحقیق و روش‌شناسی آن نقد نظریه است.

باچاراچ (Bacharach 1989) روشی از نقد نظریه را معرفی کرده است که بر پایه نقد تلفیقی استوار است. این روش مشتمل بر نقد محتوایی، نقد روش‌شناسی، و نقد تاریخی با نگاهی بر بستر فکری نظریه‌پرداز است. در نقد محتوایی هدف بررسی، تحلیل، و واکاوی محتوا و مفاهیم ارائه‌شده در نظریه و بررسی نقاط قوت و ضعف محتوایی آن است. در نقد روش‌شناسانه، روش دستیابی نظریه‌پرداز به نظریه موردبررسی قرار می‌گیرد که این کار از طریق بررسی روایی و پایایی 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 بنابر اقتضانات استفاده می‌شود و همچنین بستر فکری و زندگی نظریه‌پرداز نیز موردبررسی قرار می‌گیرد (نگل ۱۹۶۱، به نقل از دانایی فرد ۱۳۹۸؛ Bacharach 1989).

به منظور ارزیابی نظریه باچاراچ (Bacharach 1989)، 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، ابطال‌پذیری، درجه آزمون‌پذیری، سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید؛ ج. معیارهای مطلوبیت نظریه از قبیل قابلیت تفسیر، سادگی، سازگاری با نظریه‌های مرتبط و جامع‌تر، قابلیت تعمیم، و مفیدبودن.

این پژوهش، که با روش نقد تلفیقی انجام می‌شود، به نقد محتوایی، روش‌شناسانه، و تاریخی مدل مدیریت استراتژیک برایسون پرداخته و در نهایت با تلفیق این موارد و بررسی آن‌ها در بستر زندگی شخصی و حرفه‌ای نظریه‌پرداز مراحل نقد تلفیقی به‌انجام می‌رسد. پس از ارائه نقدهای مطرح‌شده، این نظریه به‌لحاظ معیارهای ارزیابی نظریه موردبررسی قرار می‌گیرد.

۴. نقد مدل

۱,۴ نقد محتوایی

در نقد محتوایی به شناخت مدل و مفاهیم، مراحل، و اجزای آن پرداخته می‌شود. در مدل مدیریت راهبردی برایسون، که در کتب و مقالات مختلف او (Bryson 2010; Bryson 2011; Bryson and Alston 2004; Brvson and Alston 2007; Brvson and Einsweiler 1987; Brvson et al. 1986; Bryson and George 2020; Bryson and Roering 1986) شرح داده شده است، نقاط قوت و ضعفی به شرح ذیل به چشم می‌خورد.

۱,۱,۴ نقاط قوت

- توجه به توافق مقدماتی ذی‌نفعان در مراحل اولیه برنامه‌ریزی راهبردی؛
- نگاه فرایندی به محیط داخلی سازمان و توجه به ارتباط بین اجزا (درحالی‌که در برخی مدل‌های مشابه، مانند مدل دیوید (David 1990; 2017)، نگاه بخشی به محیط داخلی سازمان دارند)؛
- توجه و تأکید به ذی‌نفعان در مراحل مختلف مدل که کاملاً متناسب با سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است؛
- مسئله‌محور بودن مدل (به‌جای تأکید بر چشم‌انداز محور بودن)؛
- تأکید بر شناسایی ریشه‌های درونی و بیرونی شکل‌دهنده مسئله؛
- استراتژی به‌عنوان پاسخ به مسائل استراتژیک (به‌جای تأکید بر استفاده از تیپ‌های مشخصی از استراتژی‌ها که در سایر مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی از قبیل دیوید (David 1990; 2017)، هیل (Hill 2009)، و میتزبرگ (Mintzberg 1998) به چشم می‌خورد)؛
- تأکید بر ابعاد سیاسی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک با عنوان رویکرد سیاسی - عقلایی؛
- اشاراتی به رابطه استراتژی، ساختار، و این‌که در سازمان چه افرادی در چه مراحل درگیر می‌شوند؛
- توجه به تأثیر 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 فرایند خلق استراتژی و اجرای آن تأکید دارد تا ارائه جواب صحیح، و در نهایت مدلی فرایندی و چرخه‌ای است.

۲،۱،۴ نقاط ضعف

- تعریف عوامل درونی به‌عنوان عواملی که در کنترل سازمان هستند و عوامل بیرونی به‌عنوان عواملی که توسط سازمان قابل کنترل نیستند. این تعریف در ادبیات سازمان و مدیریت رایج شده است، اما برای سازمان‌های عمومی که تأثیرات بسیاری در محیط می‌گذارند، محیط کلان خود را شکل می‌دهند، عمدتاً در کشورهای در حال توسعه دامنه و گستردگی فعالیت‌های بالایی دارند، و گاهی سازمان‌هایی پیچیده‌ترند که در محیط داخلی خود نیز با ابهام و نوسان مواجه‌اند تعریف چندان دقیقی به نظر نمی‌رسد.
- در تعیین مسائل استراتژیک، شروطی برای وجود یک مسئله استراتژیک متصور است. اول این که سازمان بتواند کاری برای آن مسئله انجام دهد. این در حالی است که سازمان‌های عمومی، که خود اغلب نقش سیاست‌گذاری و حل مسائل کلان را برعهده دارند، ممکن است با مسائل گره‌خورده به مأموریت سازمان، بزرگ، پیچیده، و چندوجهی مواجه شوند که به‌تنهایی توان حل آن را نداشته باشند که اتخاذ این رویکرد راه‌حلی برای فرار از حل مسائل خواهد بود. دیگر این که بیان می‌کند در جایی که اجماعی درباره مسائل وجود نداشته باشد، آن موضوع دیگر یک مسئله استراتژیک نیست، در حالی که منشأ بسیاری مسائل، اختلاف‌نظرها، اختلاف رویکردها، و تعارض‌هاست. اگر سازمانی با مسئله پیچیده‌ای مواجه شود که نتوان برسر آن به اجماع رسید، آن مسئله نباید کنار گذاشته شود.
- برایسون می‌نویسد: «فراگرد همواره از ابتدای کار آغاز نمی‌شود. گاهی سازمان‌ها با برخورد با یک مسئله استراتژیک ممکن است به برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کنند، اما پس از آن حتماً باید به عقب برگشته و کار خود را از نو آغاز کنند». این موضوع که تأکید بر قدم‌به‌قدم و مرحله‌به‌مرحله پیش‌رفتن در فرایند برنامه‌ریزی دارد در مدل‌های کلاسیک برنامه‌ریزی راه‌بردی امری رایج است. در این زمینه، بین‌هوکر و کاپلان (Beinhocker and Kaplan 2002) اظهار نظر می‌کنند که طی کردن قدم‌به‌قدم مراحل برنامه‌ریزی راه‌بردی در سازمان‌ها به هدف تبدیل شده است؛ تاجایی که کارهای زیادی انجام می‌دهیم، اما نمی‌دانیم چرا. این در حالی است که بسیاری از استراتژی‌های موفق این مراحل را طی نکرده‌اند.
- از طرفی، این مدل برای سازمان‌های عمومی ارائه شده است. پورعزت (۱۳۹۷) بر این نظر است که سازمان‌های عمومی می‌توانند دولتی یا غیردولتی باشند. شیوه نگارش

کتاب‌ها و مثال‌های آن اغلب در خصوص سازمان‌های عمومی غیردولتی مانند سازمان‌های خدمات شهری است. همچنین، در بررسی محیط‌ها، به سازمان‌های دولتی، شرایط و قوانین و اسناد بالادستی، ارتباط یک دولت با سایر دولت‌ها، و ارتباط سازمان‌های دولتی با یک‌دیگر توجه چندانی نشده است.

- قبلاً گفته شد که از مزایای اصلی این مدل معرفی مرحله «شناسایی مسائل استراتژیک» به مثابه قلب تپنده برنامه‌ریزی راهبردی است، اما همین موضوع می‌تواند به نوعی نقطه ضعف مدل را نشان دهد، چراکه شاید این تأکید بر اتخاذ رویکرد حل مسئله ذهن را از پیش‌گیری از بروز مسائل دور کند.

- از آن‌جاکه در کشورهای توسعه‌یافته عمده نقش و وظیفه دولت «راه‌بری» است، وظیفه اصلی دولت شناسایی و پاسخ به مسائل استراتژیک خواهد بود و این تأکید بر ایسون کاملاً متناسب با نوع سازمان‌های دولتی این کشورهاست، اما از آن‌جاکه در کشورهای توسعه‌یافته 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.

- بر ایسون به مسئله تفکر استراتژیک که پیش‌زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک است توجه مستقیمی نداشته است.

- به‌طور پیش‌فرض، محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌های دولتی را باثبات‌تر از سازمان‌های خصوصی در نظر گرفته است که به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه این موضوع چندان صحیح به نظر نمی‌رسد.

- بلوغ رهبری، انسانی، سازمانی، و تفکر استراتژیک در رویکرد انتخابی نقش مؤثری ایفا می‌کنند که در نوشته‌های بر ایسون به آن‌ها اشاره نشده است.

تاکنون تحقیقات متعددی در به‌نقد کشیدن مدل‌های کلاسیک برنامه‌ریزی راهبردی انجام شده‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیقات بین‌هوکر و کاپلان (Beinhocker and Kaplan 2002)، لافلی و دیگران (Lafley et al. 2012)، مانکینز (Mankins 2006)، و مارتین (Martin 2010) اشاره کرد، اما تاکنون مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بر ایسون برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد نقد و آزمون قرار نگرفته است. تحقیقاتی که تاکنون به این مدل اشاره کرده‌اند از آن به‌عنوان راه‌نمای عمل، مدل یا ابزاری برای برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری،

و تصمیم‌گیری استفاده کرده‌اند که از آن جمله می‌توان به تحقیقات ایشاک و حمزه (Ishak and Hamzah 2018)، دوریس و دیگران (Dooris et al. 2004)، جورج (George 2017)، ملک‌پور و دیگران (Malekpour et al. 2015)، و موچان (Movchan 2021) اشاره کرد. تا این مرحله، نقاط قوت و ضعف این مدل به‌لحاظ محتوایی بحث شد. در ادامه، به نقد روش‌شناسی این مدل پرداخته می‌شود.

۲,۴ نقد روش‌شناسانه

پیش‌فرض اصلی در ارائه مدل برایشون این بوده است که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک سبک شرکتی می‌توانند به سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی، جوامع، و دیگر نهادها کمک کنند تا کارسازتر عمل کنند. مدل برایشون با دسته‌بندی نه رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سبک شرکتی در قالب شش رویکرد، مقایسه آن‌ها، بررسی نقاط قوت و ضعف آن‌ها، و هم‌چنین بررسی امکان‌پذیری کاربرد آن‌ها در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارائه شده است. برنامه‌ریزی سبک شرکتی برای «سازمان‌ها» طراحی شده است تا بتوانند عملکرد خود را بهبود دهند و بهره‌وری بالایی داشته باشند. به‌نظر می‌رسد این رویکردها برای «جوامع» و مأموریت‌های آن‌ها رویکردهای مناسبی نباشند. مثلاً، درباره بحث سلامت جامعه یا کنترل فساد این رویکردها نمی‌توانند رویکردهای چندان موفق باشند. برایشون بر این نظر است که این مدل‌ها در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیز کاربرد دارند، چراکه بدون توجه به ماهیت سازمان به هماهنگی تصمیم‌گیری‌ها در سطوح و وظایف مختلف معنا می‌بخشد و بر این نکته که آیا سازمان استراتژی‌های خود را اجرا کرده و فلسفه وجودی خود را محقق کرده است تأکید می‌کند. هرچند که این برایشون مدل خود را با بهره‌گیری از مدل‌های شرکتی برنامه‌ریزی راه‌بردی ارائه کرده است و این مطالعه سیستماتیک بر پژوهش‌های گذشته نقطه قوت روش‌شناسانه مدل او قلمداد می‌شود، اما به‌نظر می‌رسد که باید درخصوص کاربست این نظریات در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی موضوع را تا این حد ساده در نظر نمی‌گرفت و در این باره حساسیت بیش‌تری نشان داده می‌شد.

۳,۴ نقد تاریخی

در این قسمت، نقد مدل مدیریت استراتژیک برایشون براساس ماهیت تاریخی آن موردبررسی قرار می‌گیرد. به این منظور، در ابتدا به واکاوی این مدل در تاریخچه ایالات

متحدۀ آمریکا پرداخته، سپس این مدل در بستر دورۀ زمانی نظریات سازمان و مدیریت بررسی می‌شود، و در ادامه با توجه به این که این مدل برای سازمان‌های عمومی ارائه شده است، در تاریخچه مدیریت دولتی نیز ریشه‌های این مدل جست‌وجو 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 برنامه‌ریزی راهبردی برایسون برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به شدت تحت تأثیر این جریان فکری و این سیاست‌های کلان دولتی باشد که به یک دولت مرکزی کوچک و راهبر امور قائل است و نقش دولت راهبری در مسائل اساسی است؛ حتی تعریفی که برایسون از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد، تحت تأثیر این جریان فکری است. ملاحظه می‌شود مدل برنامه‌ریزی راهبردی برایسون تا حد زیادی تأثیر پذیرفته و در بستر نحوه حکمرانی سازمان‌های عمومی در ایالات متحده است و بنابر نحوه اداره امور و رسالت این سازمان‌ها، که بر امور اساسی و راهبردی متمرکزند، مدلی برای برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با این نوع از سازمان‌ها ارائه می‌دهد. این در حالی است که سازمان‌های عمومی در کشورهای توسعه یافته وظایف متنوع و گسترده‌ای را انجام می‌دهند و گاهی حتی تا جزءترین بخش خدمات را ارائه می‌دهند. به عبارتی، هم امور راهبری می‌کنند و هم امور تصدی‌گری را انجام می‌دهند. لذا، 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 هم چنان 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. پس‌از آن، از سال ۱۹۶۰ شاهد رشد نظریات اقتضایی و از دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شاهد نظریات پست‌مدرن هستیم. شروع مدل‌پردازی در حوزه مدیریت استراتژیک نیز تقریباً از دهه ۱۹۸۰ بوده است (Robbins and Coulter 2009). مشاهده می‌شود، با توجه به این‌که در این بازه زمانی نظریات سیستمی و اقتضایی ارائه شده‌اند، مدل‌های برنامه‌ریزی راه‌بردی براساسون بیش‌تر مدلی تجویزی و با رنگ‌وبوی نظریات ارائه‌شده در دوره کلاسیک‌اند، چراکه ویژگی‌هایی از قبیل ادعای جهان‌شمولی، پیش‌بینی موقعیت‌ها، ساده‌نگاشتن محیط و تغییرات آن، ارائه زنجیره‌ای از فرمان‌ها، مرحله‌به‌مرحله پیش‌رفتن، ابتدا برنامه‌ریزی سپس اجرا، بازه‌های زمانی بلندمدت، و معرفی یک سری اصول و قواعد به چشم می‌خورد. در این مدل رگه‌هایی از رفتارگرایی نیز، به دلیل تأکید بر حصول توافق، اجماع، و تأکید بر ذی‌نفعان، به چشم می‌خورد، اما این مدل بیش‌ترین شباهت را با نظریات دوره کلاسیک دارد. به این ترتیب، به نظر می‌رسد ماهیت این مدل‌چندان پاسخ‌گوی شرایط سازمان‌های پیچیده امروزی نیست که در محیطی پویا فعالیت کرده‌اند و نیازمند نگرشی سیستمی و مبتنی بر اقتضائات است.

۳،۳،۴ واگوی تاریخی مدل براسون در تاریخچه مدیریت دولتی

دانایی فرد (۱۳۹۸) هفت نهضت مدیریت دولتی را معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: نهضت مدیریت اداری که از ۱۸۷۰ تا ۱۹۳۰ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن کارآیی، عقلانیت اقتصادی، و اصول مدیریتی شبه‌بازرگانی است؛ اداره عمومی سنتی که وبر و والدو از مهم‌ترین نظریه‌پردازان آن هستند و از ۱۹۷۵ تا ۱۹۸۰ رواج داشته است و موضوعات اساسی آن شامل بروکراسی وبر و پس‌از آن رویکردهای رفتارگرایی و شهروندمحوری است؛ اداره امور عمومی جدید که از سه کنفرانس مینوبروک شکل گرفته است و از ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ رواج داشته و موضوعات اساسی آن بروکراسی مردم‌سالارانه و عدالت اجتماعی است؛ مدیریت دولتی نوین که از ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ رواج داشته و موضوعات اساسی آن تأکید بر خصوصی‌سازی و برون‌سپاری است؛ خدمات عمومی نوین که از ۲۰۱۵ رواج داشته و موضوعات اساسی آن تأکید بر حکم‌رانی و دولت خدمت‌گزار است؛ نهضت مدیریت ارزش عمومی که موضوعات اساسی آن مدیریت راه‌بردی دولتی، و حکم‌رانی شبکه‌ای است؛ در نهایت نهضت تلفیقی مدیریت دولتی است.

در مدل مدیریت استراتژیک برایسون، به‌خوبی ردپای نهضت اداره امور عمومی جدید دیده می‌شود، چراکه مدل برایسون این ویژگی‌ها را دارد: تأکید بر نگاه سیاسی به برنامه‌ریزی، تأکید بر جلب رضایت طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان به‌عنوان چشم‌انداز سازمان عمومی، تأکید بر مسئولیت اداری، و بهره‌گیری از فنون مدیریت استراتژیک بخش خصوصی در بخش دولتی. در این مدل، ردپای مدیریت دولتی نوین نیز دیده می‌شود، چراکه بر تمرکز سازمان‌های عمومی در تشخیص مسائل استراتژیک و تأکید بر نقش راه‌بری دولت تأکید دارد. در ویرایش سوم کتاب *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی* برایسون نیز خروجی فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، حصول تعهدات، و مأموریت سازمان «خلق ارزش عمومی» معرفی شده‌اند.

۴,۳,۴ واکاوی تاریخی مدل برایسون در تاریخچه مدیریت استراتژیک

وجود مدل‌های مختلف و متفاوت در برنامه‌ریزی راه‌بردی که رویکردهای متفاوتی به یک‌دیگر دارند، مینتزبرگ و دیگران (Mintzberg et al. 1998; Mintzberg et al. 2020) را بر آن داشت تا در کتابی با عنوان *جنگل استراتژی فلسفه زیربنایی* هریک از مدل‌های برنامه‌ریزی راه‌بردی یا به‌عبارتی مکاتب برنامه‌ریزی راه‌بردی را استخراج کنند. حاصل تلاش آن‌ها احصای ده مکتب برنامه‌ریزی راه‌بردی است که این ده مکتب را در سه دسته مکاتب تجویزی، توصیفی، و ترکیبی دسته‌بندی کرده‌اند. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون در بین مکاتب مختلف مطرح شده بیش‌تر برپایه مکتب برنامه‌ریزی است، چراکه در مدل برایسون ویژگی‌هایی هم‌چون برنامه شکل‌گرفته از تلاش‌های نظام‌یافته، جزء‌شدن استراتژی‌های فرعی از استراتژی‌های کلان، ارائه استراتژی‌ها طی فرایندهایی آگاهانه و کنترل رسمی، مسئولیت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برعهده مدیر ارشد، و قابلیت کنترل نتایج استراتژی به‌چشم می‌خورد که عمدتاً ویژگی‌های مکتب برنامه‌ریزی هستند. در این مدل، ردپایی از مکتب قدرت شامل ویژگی‌هایی هم‌چون شکل‌گیری استراتژی از طریق فرایند مذاکره، تأکید بر تأثیر قدرت‌های داخلی و خارجی سازمان در شکل‌دهی استراتژی، و تأکید بر جلب رضایت و اجماع ذی‌نفعان نیز دیده می‌شود. هم‌چنین، به‌دلیل توجه این نظریه به محیط‌های سازمان و مطالعه آن در سه دسته محیط عام، محیط رقابتی، و منابع سازمان، از مکتب محیطی نیز بهره برده است. به این ترتیب، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون بیش‌تر برپایه مکاتب تجویزی استوار است.

۵. ارزیابی مدل

همان‌گونه که گفته شد، جهت ارزیابی هر مدل، باچاراچ (Bacharach 1989) 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، ابطال‌پذیری، درجه آزمون‌پذیری، و سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید؛

ج. معیارهای مطلوبیت مدل از قبیل قابلیت تفسیر، سادگی، سازگاری با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر، و قابلیت تعمیم‌داشتن و مفیدبودن.

پس از ارائه نقدهای مطرح‌شده، این مدل به لحاظ معیارهای مذکور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در این قسمت، معیارهای کلی به منظور 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 برنامه‌ریزی استراتژیک برایشون

شرح	جنبه مورد ارزیابی
این جنبه در مورد معرفی مدل پرداز، مطرح‌سازی خود مدل، موضوع مورد بحث، و شرح تفصیلی آن است که در بخش‌های قبلی به طور تفصیلی به آن پرداخته شد.	آنچه گفته است.
کم‌توجهی به شرایط سازمان‌های دولتی و تأثیرگذاری آن‌ها در محیط، بی‌توجهی به مراحل بلوغ سازمان و تکرار شدن چندین باره این مدل در یک سازمان، و در نهایت کم‌توجهی به تفکر راه‌بردی، سناریونویسی، آینده‌پژوهی، و نگرش سیستمی.	آنچه نگفته است.
ضرورت وجود نگاهی پویاتر به برنامه‌ریزی راه‌بردی؛ ضرورت نگاه کامل‌تر به تأثیرگذاری سازمان در محیط و تأثیرپذیری سازمان از محیط؛ ضرورت واکاوی بیش‌تر و بهتر مدل‌های مرجع مورد استفاده و نگاه دقیق‌تر به کاربست آن‌ها در سازمان‌های عمومی، مأموریت‌گرا، و جوامع؛ ضرورت تأکید بر تفکر راه‌بردی و برنامه‌ریزی براساس سناریو و آینده‌پژوهی؛ ارائه معیارهای دقیق‌تر برای تشخیص صحیح مسائل استراتژیک، و همچنین ارزیابی استراتژی پیشنهاد شده برای آن؛ هم‌زمان دانستن برنامه‌ریزی و اجرا به جای جدادانستن 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 در نهایت ضرورت توجه بیش‌تر به شرایط سازمان‌های دولتی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه.	آنچه باید گفته شود.

مدل برایسون را می‌توان 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 شده است.

جدول ۲. ارزیابی مدل برایسون از لحاظ معیارهای تفصیلی و جزئی ارزیابی

معیار	شرح معیار	ارزیابی مدل برایسون
منطقی بودن	پرداختن به نقد یک نظریه غیرمنطقی بی‌فایده است.	از لحاظ این معیار، مدل برایسون منطقی است.
ابطال‌پذیری	این معیار با درجهٔ آزمون‌پذیری در یک راستا قرار می‌گیرد.	مدل برایسون قابلیت ابطال‌پذیری را دارد، چراکه همان‌گونه‌که در بخش‌های مختلف از نقدهای محتوایی، روش‌شناسی، و تاریخی ذکر شد، این مدل نقاط ضعفی دارد.
درجهٔ آزمون‌پذیری	افراد دیگر باید بتوانند طبق روش شرح‌داده، برای رسیدن به تئوری، کلیهٔ مراحل را مجدداً انجام دهند.	مدل برایسون آزمون‌پذیری نسبی دارد، چراکه از تجربیات شخصی و خلاقیت نظریه‌پرداز نیز تأثیر پذیرفته است.
سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید	با حقایق علمی امروزه مغایر نباشد.	نتایج تحقیق برایسون با برخی تحقیقات جدید مغایرت نسبی دارد، چراکه در سال‌های اخیر مطالعاتی انجام شده و رویکردهای کلاسیک برنامه‌ریزی راه‌بردی را به‌نقد می‌کشند. از آن جمله می‌توان به تحقیقات بین‌هوکر و کاپلان (Lafley et al. 2012)، مانکینز (Mankins 2006)، و مارتین (Martin 2010) اشاره کرد.

مدل برایسون را می‌توان 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 برایسون از لحاظ معیارهای مطلوبیت مدل

معیار	شرح معیار	ارزیابی مدل برایسون
قابلیت تفسیر	بتوان مدل را تفسیر کرد.	مدل برایسون 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 برایسون 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 معیاری دقیق برای تشخیص پاسخ مناسب به آن، که همان ارزیابی استراتژی است، مبهم مانده است.

معیار	شرح معیار	ارزیابی مدل برایشون
سازگاری با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر	مدل باید با مدل‌های مرتبط و جامع‌تر سازگاری داشته باشد.	از جمله مدل‌های جامع‌تر و جدیدتر از مطالعه برایشون مدل‌های انسوف (Ansoff 1980; 2019) دیوید (David 1990; 2017)، هیل (Hill 2009)، و میتزبرگ (Mintzberg 2020) است که ویرایش‌های جدیدتری از این نظریات نیز ارائه شده است.
قابلیت تعمیم	جامعه تئوری به جوامع موجود دیگر تعمیم‌پذیر باشد.	مدل برایشون از نظر این معیار تقریباً دچار ضعف‌هایی است. مدل او برای شکل به‌خصوص 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 به‌خصوص دولتی در کشورهای درحال توسعه، که دولتی بزرگ و مداخله‌گر در تمامی امور را دارند، مناسب نیست.
مفیدبودن	به مفیدبودن تئوری در زمان حاضر برمی‌گردد.	باتوجه به این که این مدل تمرکز بر شناسایی مسائل استراتژیک، شناسایی منشأ شکل‌گیری آن‌ها، اولویت‌بندی مسائل، و ارائه راهبردهایی در جهت حل مسائل دارد، مدل مفیدی شناخته شده است و پژوهش‌گران و مدیران بسیاری در سراسر دنیا از آن بهره گرفته‌اند که تعداد استنادات بیش از هزاران مورد گواه این موضوع است.

۶. نتیجه‌گیری

درخصوص به‌کارگیری نظریه‌های موجود در سازمان‌های ایران مشکلات مختلفی وجود دارد. یک مسئله این است که عمده نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت و به‌خصوص 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. مشکل اساسی این است که پژوهش‌گران هم‌چنان درحال استفاده از نظریات چندین سال گذشته پژوهش‌گران خارجی هستند، درحالی‌که، علاوه بر هم‌خوان نبودن مبانی فلسفی، مدل‌پردازی، و محتوایی این مدل‌ها با سازمان‌های ایرانی، مسئله دیگر این است که مسائل سازمان‌ها در مقایسه با گذشته پیچیده‌تر شده است و برای حل آن‌ها به راه‌حل‌های نو، متحولانه، و متناسب‌تری نیاز است. در این میان، حلقه مفقوده توجه به نقد نظریات است.

به این ترتیب، پژوهش حاضر به‌منظور معرفی، تحلیل، و واکاوی مدل مدیریت استراتژیک برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ارائه شده توسط برایشون انجام شد. به این منظور، تلاش شد تا مدل به‌طور کامل شرح داده شود و با بهره‌گیری از روش نقد

تلفیقی این مدل موردتحلیل و واکاوی قرار گیرد. از مهم‌ترین نقاط قوت این مدل توجه به مسائل استراتژیک و هم‌چنین توجه به ذی‌نفعان و خواست آن‌هاست که ماهیتاً با شرایط تصمیم‌گیری سیاسی در سازمان‌های عمومی اعم از دولتی و غیردولتی کاملاً مطابق است. از مهم‌ترین نقاط ضعف آن، به‌لحاظ محتوایی، ساده و مکانیکی تصورکردن محیط و کم‌توجهی به تأثیرگذاری سازمان عمومی در محیط و وجود ایرادات و ابهاماتی در شناخت مسائل استراتژیک و عدم معرفی شاخص سنجش اثربخشی استراتژی‌های پیش‌نهادی است. مهم‌ترین نقد روش‌شناسانه وارد بر این مدل عدم بررسی عمیق رویکردهای مرجع و ساده‌انگاری نسبی در شرایط کاربست این مدل‌ها برای سازمان‌های عمومی، مأموریت‌ها، و جوامع است.

درنهایت، تلاش شد تا در این پژوهش درخصوص مدل مدیریت استراتژیک برایسون، محتوای آن، روش‌شناسی، و شرایط و بستر تاریخی و علمی آن آشنایی حاصل شود و احتیاط لازم برای کاربست این مدل در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی مدنظر قرار گیرد.

۷. پیش‌نهادهای

مدل برایسون در نوع خود و در زمان ارائه آن، در مقایسه با سایر نظریات برنامه‌ریزی راه‌بردی، برتری‌هایی داشته، در جامعه علمی جهانی به‌عنوان مدلی خلاقانه شناخته شده، و درعمل نیز موفقیت‌هایی درپی داشته است، اما باتوجه‌به تحلیل و واکاوی‌های انجام‌شده و این‌که مدل چندان به‌روز نیست، رویکردهای جدیدتر و برخورد پویاتری با مسائل موردنیاز است. البته به این معنا نیست که باید این مدل‌ها را کنار گذاشت، بلکه باید با شناخت حاصل‌شده در شرایط و موقعیت متناسب با خود به‌کار برده شوند. برای نمونه، این مدل می‌تواند به‌عنوان مدلی در کنار سایر رویکردها یا بخشی از مدلی بزرگ‌تر از برنامه‌ریزی راه‌بردی مورداستفاده قرار گیرد. درحقیقت، هدف از نقد مدل خط بطلان کشیدن بر یافته‌ها و دستاوردهای یک مدل‌پرداز نیست، بلکه هدف این است که شناخت کامل، دقیق، و عمیقی از این مدل، انتقادات واردشده بر آن، و هم‌چنین نقاط قوت آن پیدا کرد تا در شرایط و مقتضیات متناسب بتوان به‌گونه‌ای صحیح از آن استفاده و نتایج قابل‌اعتمادتر و باکیفیت‌تری حاصل کرد.

به پژوهش‌گران پیش‌نهاد می‌شود به فضای نقد مدل وارد شوند و در حوزه‌هایی که به تحقیق و مدل‌پردازی تمایل دارند، در ابتدا نظریات اصلی آن حوزه را تحلیل و نقد کنند تا بتوانند مدلی را ارائه دهند که نقاط قوت بیشتری از نظریات قبلی داشته باشد و تا حد امکان نقاط ضعف آن‌ها را پوشش دهد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. از مهم‌ترین آنان فراهم‌نبودن بستر فرهنگی نقد در کشور است. این‌که هدف نقد رد کردن قطعی یک مدل نیست، بلکه آگاهی از بنیان‌ها و نقاط قوت و ضعف آن است تا هم بتوان در هر شرایطی مناسب‌ترین مدل را شناخت و آن را به کار گرفت و هم بتوان راه ورودی به مدل‌پردازی در بستر بومی را ایجاد کرد. محدودیت دیگر ضعف در روش‌شناسی‌های نقد مدل است که روش نقدی مورد توافق علوم و حوزه‌های مختلف کم‌تر به چشم می‌خورد.

کتاب‌نامه

- اعتباریان، اکبر و مهناز کشت‌کار رجبی (۱۳۹۷)، «بررسی و نقد فلسفی نظریه دوعاملی فردیک هرزبرگ از دیدگاه نمادین - تفسیری»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۷، پیاپی ۸۹.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۶)، *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۷)، *مبانی مدیریت دولتی*، تهران: سمت.
- خادمی گراشی، مهدی و قربان برانیا (۱۳۹۰)، *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی*، عمومی، و غیرانتفاعی، تهران: آریانا قلم.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۸)، *نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها*، تهران: سمت.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۸)، *نهیض‌های مدیریتی در بخش دولتی: حال، گذشته، و آینده*، تهران: سمت.
- دانایی فرد، حسن و سیدمهدی الوانی (۱۳۹۴)، *گفتارهایی در فلسفه نظریه‌های سازمان‌های دولتی*، تهران: صفار.
- درودی، فریبرز (۱۳۹۳)، «درآمدی بر انواع نقد و کارکردهای آن»، *فصل‌نامه نقد کتاب، اطلاع‌رسانی و ارتباطات*، س ۱، ش ۳ و ۴.
- سلطانی، محمدرضا، محمد ازگلی، و سیامک احمدنیا آلاشتی (۱۳۹۵)، «درآمدی بر نقد نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مزلو»، *فصل‌نامه مطالعات رفتار سازمانی*، س ۵، ش ۱.

صالحی علامه، مانی (۱۳۹۱)، *تاریخ آمریکا*، تهران: کتاب آمه.

کریمی دستجردی، داوود و دیگران (۱۳۸۹)، «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راه‌بردی»،
مطالعات مدیریت راه‌بردی، ش ۲.

- Aggarwal-Gupta, M. (2013), "Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies", *South Asian Journal of Management*, vol. 20, no. 3.
- Ansoff, I. (1980), "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2.
- Ansoff, H. I. et al. (2019), "Strategic Issue Management", in: *Implanting Strategic Management*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Bacharach, S. B. (1989), "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4.
- Beinhocker, E. D. and S. Kaplan (2002), "Tired of Strategic Planning", *The McKinsey Quarterly*, no. 2.
- 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*, vol. 70.
- 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. and B. George (2020), "Strategic Management in Public Administration", in: *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Bryson, J. M. and F. K. Alston (2004), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., and F. K. Alston (2007), *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd Edition, Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. and R. C. Einsweiler (1987), "Strategic Planning: Introduction", *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, no. 1.
- Bryson, J. M., R. E. Freeman, and W. D. Roering (1986), "Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions", in: *Strategic Perspectives on Planning Practice*, by B. Checkoway (ed.), Lexington, Mass: Lexington Books.
- Bryson, J. M. and W. D. Roering (1987), "Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector", *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, no. 1.
- Camillus, J. C. (2008), "Strategy as a Wicked Problem", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 5.
- Daft, R. (1988), *Management*, Chicago: Dryden.

- David, F. R. (1990), *Concepts of Strategic Management*, 5th Edition, Mexico: Prentice-Hall, Hispanoamericana.
- David, F. R. (2017), *Strategic Management Concepts and Cases*, Pearson Education Limited.
- Dooris, M. J., J. M. Kelley, and J. F. Trainer (2004), "Strategic Planning in Higher Education", in: *New Directions for Institutional Research*, vol. 123.
- George, B. (2017), "Does Strategic Planning 'work' in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities", *Public Money & Management*, 37(7).
- Hill, C. J. and L. E. Jr. Lynn (1992), *Public Management: A Three-dimensional Approach*, Washington, DC: CQ Press.
- Hill, C. J. and L. E. Jr. Lynn (2009), *Public Management: A Three-dimensional Approach*, CQ Press.
- Harpham, G. G. (2006), *The Character of Criticism*, New York: Routledge.
<<https://www.hhh.umn.edu/directory/john-bryson>>.
- Ishak, N. and M. I. M. Hamzah (2018), "Strategic Planning Practice and Decision Making Skill Amongst School Administrators", in: *Advanced Science Letters*, vol. 24, no. 1.
- Lafley, A. G. et al. (2012), "Bringing Science to the Art of Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 9.
- Lorenz, H. W. (1989), *Nonlinear Dynamical Economics and Chaotic Motion*, Berlin: Springer-Verlag.
- Malekpour, S., R. R. Brown, and F. J. de Haan (2015), "Strategic Planning of Urban Infrastructure for Environmental Sustainability: Understanding the Past to Intervene for the Future", *Cities*, vol. 46.
- Mankins, M. C. and R. Steele (2006), "Stop Making Plans; Start Making Decisions", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 1.
- Martin, R. L. (2010), "The Execution Trap", *Harvard Business Review*, vol. 88, no. 7,8.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 4.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. B. Lampel (1998), *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, Delhi: Dorling Kindersley.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. B. Lampel (2020), *Strategy Safari*, Pearson UK.
- Montgomery, C. A. (2008), "Putting Leadership Back into Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 1.
- Movchan, U. (2021), "The Use of Strategic Planning Tools in the Context of Political and Legal Development of the State", *ГРПАЛІБ НАУКІ*, no. 1.
- Pawar, B. S. (2009), *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, Sage.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Robbins, S. P. and M. Coulter (2009), *Foundations of Planning, Management*.
- Robinson, R. B. and J. A. Pearce (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 1.