



## چهارچوب نظری مبانی مدل‌سازی در مدیریت استراتژیک

علی عسگر حلوائی\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۴

### چکیده

مدل‌ها همواره در بخش قابل توجهی از تحقیقات کمی و کیفی مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. برخی پژوهشگران یا از ابتدا مدلی را مبنای تحقیق خود قرار می‌دهند و آن را در یک جامعه جدید یا تحت شرایطی جدید می‌آزمایند یا اینکه برای دست‌یابی به یک مدل جدید در یک حوزه مشخص تلاش می‌کنند. در هر صورت آنچه ضروری است شیوه مواجهه با مدل‌های مختلف و دست‌یابی به درکی شفاف از جایگاه آن‌ها در نقشه کلان مدیریت استراتژیک از اهمیت بالایی برخوردار است. اینکه چگونه یک مدل را تحلیل و ارتباط آن با سایر مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استراتژیک را بررسی نمود، موضوع اساسی این پژوهش است. هدف از تدوین این مقاله ارائه دیدگاهی جامع به منظور بهبود مراحل توسعه و تحلیل مدل‌های مفهومی است. برای این منظور مدل اجرای استراتژی رینیاک (۲۰۰۵) مبنای تحلیل قرار گرفته است. ابتدا با تبیین یک چهارچوب منطقی جهت توصیف و تجزیه و تحلیل مدل‌ها، مدل موردنظر را توصیف و تحلیل نمودیم و سپس بر اساس مبانی ارائه شده و جهت‌گیری کاربرد مدل اجرای استراتژی، آن را توسعه داده و در نهایت مدل جدید پیشنهادی را ارائه نمودیم.

**کلیدواژه‌ها:** مدل؛ مدل‌سازی؛ مدیریت استراتژیک؛ توسعه مدل.

\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران  
Asgar.h.a@gmail.com

## مقدمه

مدل، از ریشه عبارت انگلیسی Modus به معنای اندازه گرفته شده است (بیرو، ۱۳۶۶) و در لغت به معنای الگو و سرمشق است (میرزایی، ۱۳۸۵). مدل «جزئی کوچک یا بازسازی کوچکی از یک شیء بزرگ است که از لحاظ کارکرد با شیء واقعی یکسان است.» مدل شباهت زیادی به شیء یا پدیده اصلی دارد. مدل به ما می‌آموزد که در شرایط و وضعیت‌های گوناگون چه ملاک یا معیار و روش خاصی را در پیش گیریم (رزاقی، ۱۳۸۱). مدل به عنوان یک نقطه‌ی شروع از واقعیت است که دیدگاه ما را در رابطه با واقعیت ساده می‌کند. همچنین مدل مشخصه‌های اساسی و بنیادی واقعیت را نمایندگی می‌کند. بنابراین مدل چیزی است که واقعیت را نشان داده و جنبه‌های معین از دنیای واقعی را که در ارتباط با مسائل تحت بررسی می‌باشد شرح می‌دهد و به تصویر می‌کشد، و روابط مهم و با اهمیت بین جنبه‌های مختلف را آشکار و روشن می‌سازد. مدل همچنین به ما کمک می‌کند که به متن و درون پدیده‌هایی که نمی‌توانیم به طور مستقیم آن‌ها را ببینیم هدایت شویم (گرچی و برخورداری، ۱۳۸۸).

برخی از محققان مخالف استفاده از مدل‌ها هستند و مدل را فقط یک نوع دست‌آویز فکری و کمک‌روانی در راه تشکیل نظریه‌ها به شمار می‌آورند. موریس دوئم<sup>۱</sup> (۱۸۶۱-۱۹۱۶) یکی از این قبیل محققان است که با قاطعیت اظهار می‌داشت که مدل‌ها را باید با احتیاط به کار برد و به سرعت کنارشان گذاشت. به گفته وی نظریه ایده‌آل نظریه‌ای است که از هیچ مدلی پیروی نکند. البته کسانی هم هستند که جزو طرفداران سرسخت مدل هستند. ماکس بلک<sup>۲</sup> (۱۹۰۹-۱۹۸۸) می‌گوید مدل‌ها از زبانی استفاده می‌کنند که روشن است و همچنین مدل‌ها غالباً گسترش پذیر هستند و کم‌گسترش بیشتر پیدا می‌کنند. تولمین می‌نویسد: «در حقیقت این فضیلت عمده‌ای برای یک مدل خوب است که پرسش‌های بیشتری را پیش بیاورد و ما را از حد پدیده‌ای که سرآغاز پژوهشمان بود فراتر ببرد و ما را وسوسه کند که فرضیه‌های جدیدی تدوین کنیم» (باربور، ۱۳۷۴).

---

1. Maurice Duhem  
2. Max Black

فارغ از تأیید یا رد نظریات فوق پیرامون صحیح بودن استفاده از مدل‌ها در پژوهش‌های علمی، در این مطالعه برآنیم تا با استفاده از یک چهارچوب نظری کلان در مدیریت استراتژیک، الگویی برای توسعه مدل‌ها ارائه نماییم. بر این اساس چه قصد محقق حوزه مدیریت استراتژیک، توسعه کاربرد مدل‌ها در زمینه‌های مختلف همچون صنایع و جوامع گوناگون باشد و یا درصدد توسعه نظری و علمی یک مدل باشد می‌تواند از این چهارچوب بهره‌مند گردد.

## پیشینه پژوهش

### انواع مدل‌ها

مدل‌ها بر اساس خصوصیات مختلف خود قابل تقسیم‌اند. به طور مثال از نظر هسیو و کلیور<sup>۱</sup> مدل‌ها سه نوع کلی هستند:

الف) مدل‌های فیزیکی<sup>۲</sup> که خود به دو گروه مدل‌های تمثیلی<sup>۳</sup> و مدل‌های ترسیمی<sup>۴</sup> تقسیم شده‌اند. مدل‌های تمثیلی اندازه کوچک شده یک شیء بوده که شباهت زیادی با آن دارند. نمونه بارز آن‌ها اسباب‌بازی‌های کودکان است. تصویر فنی یا طرح یک شیء، مدل ترسیمی آن نامیده می‌شود. نقشه یا طرح ترسیمی یک هواپیما یا یک اتومبیل بر روی کاغذ نمونه خوبی از مدل‌های ترسیمی می‌باشند. نمودارهای سازمانی نیز در شمار مدل‌های ترسیمی به حساب می‌آیند.

ب) مدل‌های ذهنی<sup>۵</sup> عبارت‌اند از تصاویر ذهنی یا مفاهیمی که در ذهن انسان‌ها جایگزین یک پدیده یا شیء می‌گردند. بهترین مثال آن تصویر ذهنی فرستنده پیام، در مورد پیام خود بر روی گیرنده پیام می‌باشد. یا تصویر ذهنی مدیر در مورد بازار فروش محصول تولید شده سازمان مثال دیگری برای این نوع از مدل‌های ذهنی می‌باشد. هرچند این مدل‌چندان گویا نمی‌باشد ولی توسط اکثر مدیران و دست‌اندرکاران ارتباطات انسانی به کار گرفته می‌شود. توضیحات تکمیلی درباره این دسته از مدل‌ها

1. Hsiao and Cleaver
2. Physical models
3. Analog models
4. Iconic models
5. Mental models

در بخش مدل‌های ذهنی و فن‌آوری آموزش ارائه گردیده است.

ج) مدل‌های نمادین<sup>۱</sup>: این مدل‌ها عمدتاً نسبت به مدل‌های دیگر مدل‌هایی انتزاعی و پیچیده می‌باشند. این مدل‌ها مفاهیم ریاضی را به صورت ملخص به کار می‌گیرند. مسائل واقعی زیادی را می‌توان با مدل‌های نمادین توجیه نمود. مدل‌های نمادین به مدل‌های کلامی و مدل‌های ریاضی تقسیم شده‌اند که اولی وضعیتی را از طریق زبان به صورت تکلم یا نوشتن بیان می‌کند (فرهنگی، ۱۳۷۴).

راسل ایکاف<sup>۲</sup> نیز سه نوع مدل بنیادی را تعریف کرده است که عبارت‌اند از تصویری، قیاسی و سمبلیک. این مدل‌ها را می‌توان به شیوه‌های گوناگونی با هم ترکیب نمود. به طوری که:

الف) مدل تصویری مدلی است که در آن ویژگی مربوطه واقعیت توسط همان ویژگی اما معمولاً در قیاس دیگر نشان داده می‌شود. بنابراین، این مدل‌ها شبیه واقعیت‌اند، آن‌ها نقش‌اند مثل عکس، رسم، نقشه، تولید آزمایشی، بازارهای آزمایشی و مدل هواپیما، اتومبیل و کشتی. برخی مدل‌های تصویری کوچک می‌شوند مثل مدل منظومه شمسی، بعضی بزرگ می‌شوند مثل مدل اتم و تعدادی در همان اندازه واقعی مثل مانکن هستند.

ب) مدل‌های قیاسی معمولاً نمایش چیزهای مشخص و ملموس‌اند و تشخیص آن‌ها ساده است. لیکن تغییر دادن آن‌ها به منظور آزمایش دشوار است، مثلاً تغییر دادن جنبه‌های اساسی مدل یک هواپیما یا کشتی ممکن است بسیار دشوار باشد.

ج) مدل سمبلیک مدلی است که در آن ویژگی‌های مربوط به واقعیت توسط ویژگی‌های دیگری که معمولاً تغییر دادن آن‌ها ساده‌تر است نشان داده می‌شود. به همین دلیل تشخیص اینکه این مدل‌ها نماینده چه چیز هستند دشوارتر است، اما تغییر دادن آن‌ها ساده‌تر از مدل‌های تصویری است. مثلاً بر روی نقشه ارتفاع از سطح دریا را با رنگ یا خطوط تراز نشان می‌دهند. تغییر دادن این‌ها ساده‌تر از تغییر دادن ارتفاع بر روی یک نقشه سه‌بعدی است. مدل‌های هیدرولیکی از سیستم‌های الکتریکی وجود دارد که در آن‌ها جریان آب نمایشگر جریان برق است. نمودارها رایج‌ترین نوع مدل قیاسی‌اند و تغییر در آن‌ها به سهولت انجام می‌شود. در نمودارها برای نشان دادن تنوع گسترده‌ای از متغیرها و

1. Symbolic models
2. Ackoff, Russell

روابط میان آن‌ها از مشخصه‌های هندسی استفاده می‌شود.

مدل توصیفی چگونگی تغییر هم زمان ارزش متغیرهای مختلف را شرح می‌دهد، اما دربارهٔ اینکه تغییر در یک متغیر چه تغییری در متغیر دیگر پدید می‌آورد چیزی نمی‌گوید. برخی مدل‌های توصیفی را می‌توان برای پیش‌بینی به کار برد. در این مدل‌ها ارزش‌های برخی متغیرها در یک زمان، با ارزش متغیرهای دیگر در زمانی دیرتر وابسته‌اند. مدل‌های اقتصادسنجی از این گونه‌اند (ایکاف، ۱۳۸۶).

نظر به اینکه پیاده کردن وسیله‌ها مستلزم تغییر ارزش متغیرهای کنترل شده و تعیین تأثیر این تغییرات بر نتیجه‌ها خواهد بود، مدل‌های توصیفی را نمی‌توان برای ارزیابی وسیله‌ها به کار برد. با این وجود اغلب از این مدل‌ها برای ارزیابی خط‌مشی و استراتژی‌های اقتصادی گوناگون استفاده می‌کنند. جای شگفتی نیست که پیش‌بینی نتیجه بسیاری از تغییراتی که در اقتصاد پدید می‌آورند نادرست از آب درمی‌آید.

مدل تشریحی نمایانگر راهی است که یک یا تعدادی از متغیرها، بر یک یا تعداد بیشتری از متغیرهای نتیجه تأثیر می‌گذارند یا آن‌ها را تولید می‌کنند. بنابراین می‌توان از آن‌ها برای ارزیابی وسیله‌ها استفاده کرد (ایکاف، ۱۳۸۶).

مدل سمبلیک مدلی است که در آن برای نشان دادن چیزهای واقعی و روابط میان آن‌ها از سمبل یا نماد استفاده می‌شود.

مدل‌های سمبلیک از سایر مدل‌ها عمومی‌تر و انتزاعی‌ترند و ساختن آن‌ها دشوارتر است، لیکن تغییر دادن آن‌ها از همه ساده‌تر است. برای ارزیابی وسیله‌هایی که همه متغیرهای آن‌ها معلوم است، مدل سمبلیک بسیار مناسب است. البته به ندرت چنین وضعیتی وجود دارد، و لذا استفاده از مدل‌های سمبلیک محدود است. وضعیت‌هایی که در آن‌ها کمی کردن متغیرها به این شکل امکان داشته باشد بسیار کمتر از چیزی است که بیشتر متخصصان پژوهش عملیات قبول دارند، ولی در عین حال بیش از چیزی است که اکثر مدیران باور دارند (ایکاف، ۱۳۸۶).

## انواع مدل از نظر عملکرد

مدل‌ها را بر اساس حوزه عملکردی آن‌ها می‌توان به توصیفی، پیش‌بینی‌کننده و هنجاری تقسیم کرد.

الف) مدل‌های توصیفی: این مدل‌ها فقط سعی می‌کنند که یک واقعه گذشته یا حال یا فعالیتی را بدون هیچ‌گونه تلاش در پیش‌بینی آتی آن یا دادن هرگونه توصیه مطرح کنند. نمونه بارز این مدل‌ها، نقشه‌های جغرافیا، نمودارهای سازمانی، عکس‌ها و فهرست مطالب کتاب‌ها می‌باشد. این مدل‌های چیزی بیش از توصیف وضعیت نمی‌باشند، ولی روابط بین اجزای پدیده را دقیق‌تر و سهل‌تر بررسی می‌کنند.

ب) مدل‌های پیش‌بینی‌کننده: این مدل‌ها توجیه‌کننده استراتژی‌های گوناگونی هستند که از طریق آن‌ها می‌توان نتایج تصمیماتی را که اتخاذ می‌شوند پیش‌بینی کرد. نمونه بارز این مدل‌ها در مدیریت، تجزیه و تحلیل‌های مربوط به نقطه سر به سر، درخت‌های تصمیم‌گیری و نمودارهای روش ارزیابی و بازنگری برنامه (PERT) است.

ج) مدل‌های هنجاری: آن دسته از مدل‌هایی می‌باشند که می‌کوشند نشان دهند برای تحقق یک خواسته چه باید کرد. این مدل‌ها در بین راه‌حل‌های مختلف و متفاوت موجود، بهترین را انتخاب می‌کنند. نمونه این مدل‌ها عبارت‌اند از برنامه‌ریزی خطی، مدل‌های محاسبه موجودی انبار و غیره (پاک‌گوهر، ۱۳۸۷).

## کارکرد مدل‌ها

کارکرد مدل عبارت است از کوشش برای ساده‌تر کردن و آسان‌تر فهماندن واقعیت از طریق تنظیم عناصر و وارد کردن نظم در آن‌ها؛ مثلاً می‌توان طرح منطقی روابطی را که بین برخی از عناصر یک سیستم وجود دارد، به شکل یک پیکره درآورد. به نظر لوی اشتراوس<sup>۱</sup> (۱۹۰۸-۲۰۰۹)، مدل باید دارای سه خصوصیت عمده باشد:

۱. ساخت مشخصات یک نظام را نمایش دهد و از عناصر متعددی تشکیل یافته که تغییر در هر

---

1. Louis Strauss

- یک از این عناصر، باعث تغییر در سایر اجزا شود.
۲. برای هر مدل باید امکان ترتیب دادن سلسله‌تغییراتی وجود داشته باشد، که منتج به گروهی از مدل‌هایی از همان نوع شود. بدین ترتیب خصوصیات بالا امکان این پیش‌بینی را به ما می‌دهد که بدانیم هرگاه یک یا چند عنصر مدل دچار تغییرات مشخصی شوند، مدل چگونه واکنش نشان خواهد داد.
۳. مدل باید چنان ساخته شود که بلافاصله تمام پدیده‌های مشاهده شده را قابل فهم سازد. از سوی دیگر تعریف مدل‌ها باید صریح و جامع باشد تا عملیات ریاضی روی آن‌ها امکان‌پذیر شود؛ ساخت مدل‌ها نیز به هیچ وجه نباید پیچیده باشد (توسلی، ۱۳۶۹).
- دوچ<sup>۱</sup> چهار کارکرد متمایز به منظور استفاده از مدل‌ها در علوم اجتماعی شده در نظر گرفت: سازمان‌دهی، اکتشاف، پیش‌بینی و سنجش.
۱. سازمان‌دهی؛ به معنای توانایی مدل در تنظیم و مرتبط ساختن داده‌ها و نشان دادن شباهت‌های میان داده‌ها است.
۲. اکتشاف؛ مدل‌ها ابزارهای اکتشافی می‌باشند که احتمالاً به کشف واقعیت‌ها و روش‌های ناشناخته منجر می‌شوند.
۳. پیش‌بینی؛ یک مدل می‌تواند پیش‌بینی کند که چه پدیده‌های رخ خواهد داد. این پیش‌بینی‌ها در محدوده ساده بله یا خیر و تا پیش‌بینی‌های کمی مثل چه هنگام و چه اندازه هستند.
۴. سنجش؛ داده‌هایی که توسط یک مدل به دست می‌آید می‌تواند مقیاسی برای سنجش یک پدیده باشد (سورین و تانکارد، ۱۳۸۶).

## روش پژوهش

از نظر استراتژی و اهداف اصلی، این پژوهش در زمره تحقیقات توصیفی-ترویجی است؛ زیرا در این تحقیق به تبیین و توصیف انواع کلی مدل‌ها در مدیریت پرداخته می‌شود، ارتباط اجزای آن‌ها با

یکدیگر و کارکرد آن‌ها در مفاهیم سازمان و مدیریت تبیین می‌گردد. همچنین به دلیل استفاده گسترده از نتایج تحقیقات مختلف اکتشافی و میدانی در این پژوهش، می‌توان مقاله حاضر را در زمره تحقیقات تحلیلی-مقایسه‌ای و از نوع نظریه‌پردازی در مفاهیم مدیریت استراتژیک به حساب آورد. به دلیل بکر بودن موضوع تحقیق و عدم وجود تحقیق مشابه در این زمینه، محقق با جمع‌آوری ادبیات موجود در زمینه انواع مدل‌ها در مدیریت استراتژیک و شیوه‌های مختلف توسعه آن‌ها، اقدام به ارائه پیشنهادات و تدوین گام‌هایی برای شکل‌گیری یک چهارچوب جامع و هدایتگر به منظور ساماندهی مسیر توسعه و طراحی مدل‌ها در مدیریت استراتژیک نموده است. از این رو مبنای اصلی رویکرد این پژوهش در حوزه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مطالعات عمیق کتابخانه‌ای است و نتایج نهایی نیز حاصل ترکیب و مقایسه انطباقی پژوهش‌های گوناگون در این حوزه است.

## یافته‌ها

### انواع مدل‌ها در مدیریت

(۱) مدل‌های توصیفی: در این مدل‌ها مشاهده‌کننده، رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می‌کند، اما درباره درست یا غلط بودن آنچه اتفاق می‌افتد و یا علت وقایع قضاوتی نمی‌کند. توصیفی می‌تواند در اشکال کیفی (مطالعات ورودی) و یا در اشکال کمی (تجزیه و تحلیل آماری) باشد.

(۲) مدل‌های پیش‌بینی: این مدل‌ها روابط علت و معلول در سازمان‌ها را بررسی می‌کنند.

(۳) مدل‌های تجویزی: درباره یک مشکل بخصوص، مدل تجویزی به شخص می‌گوید چه کارهایی را انجام بدهد. بیانیه‌های تجویزی، دانش مناسبی را از شرایط و روابط علت و معلول هر سیستم دارند (برومند، ۱۳۹۰).

### سطوح تدوین مدل‌ها در مدیریت استراتژیک

اصولاً همه پدیده‌ها را می‌توان بر اساس دو دسته‌بندی کلی به پدیده‌های انتزاعی، نظری و ذهنی و پدیده‌های عملی، عینی و کاربردی تقسیم نمود. پدیده‌های انتزاعی مقدارپذیر نیستند، در محدوده زمان و مکان نمی‌گنجد؛ اما پدیده‌های کاربردی هم مقدارپذیرند و هم در محدوده زمان و مکان

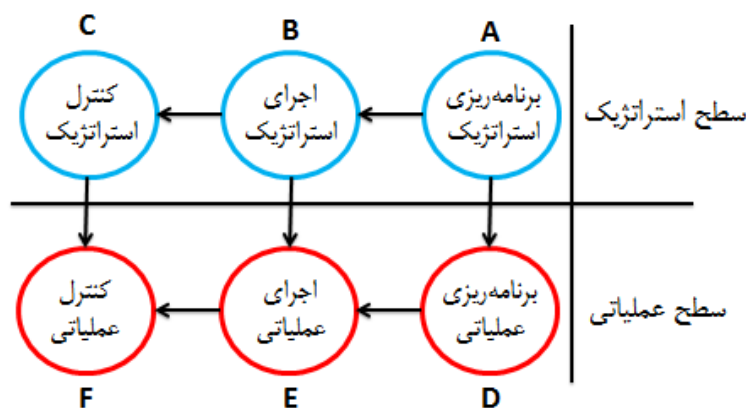


می‌گنجند. در مدیریت عنوانی که به پدیده‌های انتزاعی اطلاق می‌شود عبارت است از سطح «استراتژیک» که در این سطح مفاهیم مدیریت در حیطه نظر و تئوری‌پردازی می‌باشند. همچنین عنوانی که برای پدیده‌های سطح کاربردی در نظر گرفته می‌شود «عملیاتی» است که برنامه‌ها، طرح‌ها و تجویزهای کاربردی در این دسته قرار می‌گیرند.

بر این اساس مدل‌ها را نیز می‌توان در دو سطح فوق‌مورد تحلیل قرار داد. در نتیجه مدل‌هایی که در سطح استراتژیک هستند نباید کمیت‌پذیر بوده و دارای زمان و مکان معینی باشند و به عبارت دیگر باید تمام ویژگی‌های انتزاعی بودن را دارا باشند. همچنین مدل‌هایی که در سطح عملیاتی قرار می‌گیرند نیز می‌بایست تمام ویژگی‌های مربوط به عینی و کاربردی بودن را داشته باشند (اعرابی، ۱۳۷۱).

### کارکرد مدل‌ها در مدیریت

کارکرد مدل‌ها در مدیریت بر اساس همان وظایف اصلی مدیر است. بر این اساس سه کارکرد کلی برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل که وجه مشترک تمامی وظایف مدیریت هستند، مبنای تقسیم‌بندی مدل‌ها بر اساس کارکرد آن‌ها می‌باشند (اعرابی، ۱۳۷۱). در شکل ۱ می‌توان تلفیق دو مورد «تقسیم‌بندی سطوح مدل‌ها» و «تقسیم‌بندی کارکرد مدل‌ها» را مشاهده نمایید.



شکل ۱. مراحل سه‌گانه فرآیند تولید استراتژیک (اعرابی، مبحث هماهنگی در مدیریت، ص ۲۸)

بر این اساس چنانچه مدلی در خانه A تدوین شده باشد، می‌توان آن را هم در محدوده داخلی A و هم در محدوده‌های ADE، ABC، AD، AB و... توسعه داد و چنانچه قواعد توسعه مدل زیر پا گذاشته نشود، هیچ محدودیتی برای توسعه مدل‌ها وجود ندارد.

## اجزای مدل

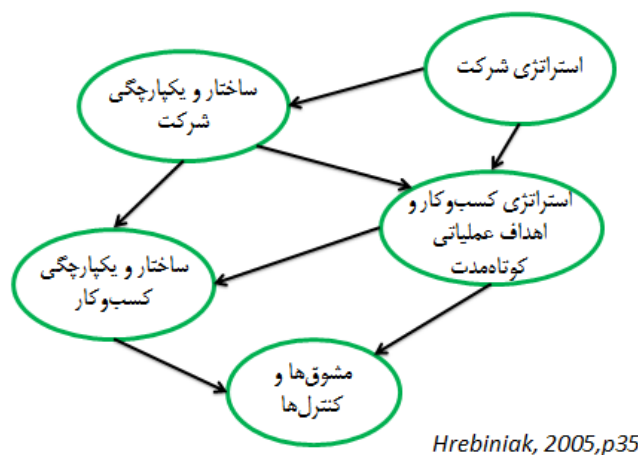
نکته آخر در بحث توسعه مدل‌ها توجه به اجزا و عناصر تشکیل دهنده مدل است. هر مدل با توجه به کارکرد اصلی آن (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل) و سطحی که برای آن تدوین می‌شود (عالی، میانی و عملیاتی) و صنعتی که متعلق به آن خواهد بود، دارای اجزائی است. پژوهشگری که به دنبال توسعه مدل است می‌بایست به همه اجزایی که یک مدل خاص برای یک کارکرد ویژه و در یک سطح معین و صنعت مشخصی خواهد داشت، توجه کند؛ تا اولاً مدل از نظر داشتن همه اجزای لازم، جامع بوده و نقصی نداشته باشد، ضمناً در صورت بدیل‌پذیری یک یا چند عنصر با یک یا چند عنصر دیگر و یا ترکیب یا ادغام آن‌ها با هم، اقدام مناسب و مقتضی را صورت دهد.

در نتیجه در یک جمع‌بندی نهایی می‌توان عناصر اصلی تشکیل دهنده فرآیند تجزیه و تحلیل مدل‌ها را به صورت موارد زیر خلاصه نمود.

۱. رویکردی که مدل بر اساس آن شکل گرفته است: توصیف، پیش‌بینی و تجویزی.
۲. زمینه (یا سطحی) که مدل در آن تدوین شده است: استراتژیک (مفهومی) و عملیاتی (کاربردی).
۳. کارکردی که مدل برای آن ساخته شده است: برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل.
۴. جایگاه در زنجیره ارزش: هر مدل در چارچوب زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان یا در زمره فرآیند اصلی است یا در دسته فعالیت‌های پشتیبانی است و یا در ترکیبی از این دو قرار دارد.
۵. اجزای مدل، روابط بین اجزا و قابلیت بدیل‌پذیری، ادغام و یا تغییر آن‌ها: جامعیت اجزا با در نظر گرفتن عوامل فوق و صنعتی که مدل مربوط به آن است، مورد بررسی قرار گیرد.
۶. اکنون با توجه به چهارچوب پیشنهادی فوق ابتدا مدل اجرای استراتژی رینیاک<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) را

1. Hrebiniak

توصیف و تحلیل نموده و سپس آن را توسعه می‌دهیم.



Hrebiniak, 2005, p35

شکل ۲ مدل اجرای استراتژی ریبینیاک (۲۰۰۵)

ارائه یک مدل مناسب برای اجرای استراتژی باید عمل‌گرا<sup>۱</sup> باشد؛ یعنی باید تأکید بر متغیرهایی که قابل تغییر و دستکاری هستند باشد و این متغیرهای کلیدی قابل تغییر، تحت کنترل مدیر باشند. همچنین یک مدل عمل‌گرا باید تجویزی باشد، یعنی به ما بگوید چه کاری را در چه زمانی و چرا و به چه صورتی انجام دهیم.

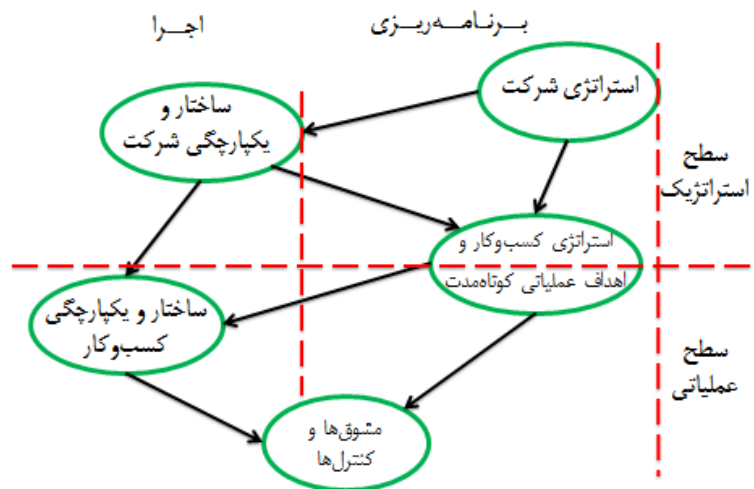
آنچه در درجه اول مورد نیاز است یک استراتژی صحیح، روشن و دقیق است. تحقیقات نشان می‌دهد مهم‌ترین مانع اجرای موفق استراتژی‌ها، ابهام و ضعف آن‌ها بوده است. در مرحله بعد آنچه پس از انتخاب یک استراتژی خوب مهم است، یک ساختار مناسب است به نحوی که حامی استراتژی شرکت باشد؛ یعنی اجراکنندگان را به نحوی مناسب و در جهت اجرای موفق استراتژی مرتبط سازد. همچنین منظور از یکپارچگی ساختار، تسهیل هماهنگی بین بخش‌ها در جهت اثربخشی تعاملات و ارتباطات است.

مشوق‌ها و کنترل‌ها دو روی یک سکه هستند. مشوق‌ها جهت حرکت و انگیزه رسیدن به هدف را

1. action-oriented

ایجاد می‌کنند و کنترل‌ها با ارائه بازخور، از انحرافات جلوگیری می‌کنند. مشوق‌ها کارهای درستی را که در راستای اهداف استراتژیک و عملیاتی هستند تقویت می‌کنند (ریبنیاک، ۱۳۸۹).  
با توجه به چهارچوب پیشنهادی این پژوهش می‌توان مدل اجرای استراتژی ریبنیاک را بدین شرح مورد تجزیه و تحلیل قرار داد:

۱. این مدل از لحاظ «رویکرد تدوین» از دسته مدل‌های توصیفی است که می‌خواهد مراحل مختلف یک فرآیند اجرای استراتژی و ارتباط هر مرحله با مرحله قبلی خود را از تدوین تا اجرا به تصویر بکشد.
۲. «سطحی که مدل در آن تدوین شده است» سطح استراتژیک است. چراکه عناصر مدل همگی ذهنی و انتزاعی‌اند و اصولاً مدل در پی ارائه مفاهیم کمی، عینی و کاربردی نیست. تنها یک عامل و آن «اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت» است که از جنس متغیرهای نظری نیست که در بحث توسعه مدل به تعدیل و جایابی صحیح آن خواهیم پرداخت.
۳. «کارکرد» یا هدف اصلی مدل انتقال استراتژی سازمان به مرحله عمل و کاربرد است از این لحاظ جایگاه مدل را می‌توان بر اساس شکل ۱ بدین صورت جانمایی نمود.



شکل ۳. جایابی مدل در فرآیند توسعه

۴. از لحاظ «اجزا» این مدل هم دربرگیرنده اجزایی از مرحله برنامه‌ریزی (استراتژی‌های شرکت، کسب و کار، اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت) و هم حاوی اجزایی از مرحله اجرا (ساختار و یکپارچگی شرکت و کسب و کار) و هم دربرگیرنده اجزایی از مرحله کنترل (مشوق‌ها و کنترل‌ها) است.

بنابراین شاید نام مناسب برای این مدل، «مدل مدیریت استراتژیک» یا «مدیریت اجرای استراتژیک» باشد. به هر صورت در ادامه به بیان نقطه نظرات پیرامون چگونگی توسعه این مدل می‌پردازیم.

## نتیجه‌گیری

### توسعه مدل اجرای استراتژیک ریبناک

همان‌طور که در بالا اشاره شد اولین قدم در توسعه این مدل، تصحیح مکان قرار گرفتن اجزای استراتژیک و عملیاتی در سطوح خودشان بود؛ لذا استراتژی‌های سطح شرکت و کسب و کار را در سطح استراتژیک قرار دادیم و اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت را به سطح عملیاتی منتقل کردیم. چراکه اساساً اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت دارای زمان، مکان، بودجه و... معین هستند و قابلیت قرار گرفتن در سطح استراتژیک که فاقد ویژگی‌های موردنظر است را ندارند.

همچنین با توجه به کارکرد اصلی این مدل که بر مبنای هدفی که طراح اصلی آن، ریبناک عنوان کرده، عبارت است از اجرای استراتژی. پژوهشگر متناسب با این هدف در گام بعدی، عنصر «مشوق‌ها و کنترل‌ها» را از پیکره اصلی مدل حذف نموده و به جای آن سایر اجزای اصلی را که یک مدل اجرا می‌بایست در سطح عملیاتی برخوردار از آن‌ها باشد، به مدل اضافه می‌کند.

چنانچه یک سازمان بخواهد به شیوه‌ای اصولی استراتژی‌های خود را به شکلی موفقیت‌آمیز به صحنه اجرا بکشد و در نهایت تمام اجزای سازمان در عملیات روزانه خود مشغول اجرای استراتژی سازمان باشند، لاجرم می‌بایست در گام اول اجرا، استراتژی‌های سطح شرکت را به استراتژی‌های ساختاری و استراتژی‌های رفتاری در سطح استراتژیک تبدیل نماید. این گام در مدل ریبناک تنها در

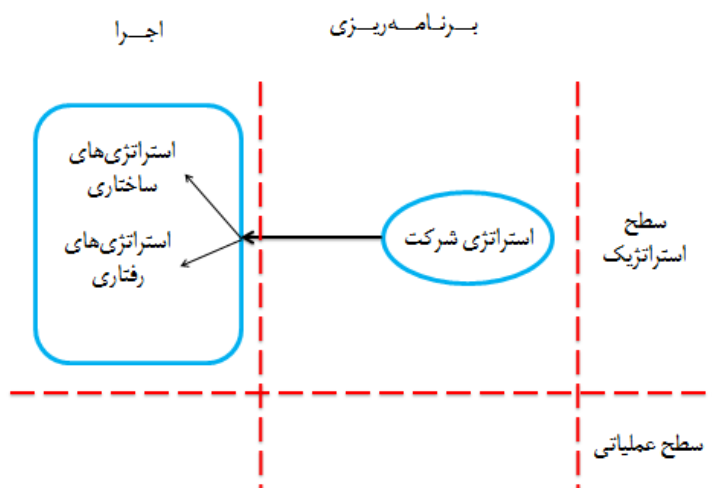
بخش ساختار شرکت و یکپارچگی عناصر ساختاری با یکدیگر خلاصه می‌شد؛ اما همان‌طور که در اغلب متون مدیریت قابل مشاهده است، عناصر اساسی که به طور مستقیم از استراتژی سازمان تأثیر می‌پذیرند علاوه بر ساختار سازمان، شامل مسائل انسانی یا به تعبیر دیگر مسائل رفتاری که در ارتباط با عامل نیروی انسانی سازمان می‌باشد نیز هست. از این رو تنها لحاظ کردن مسائل مربوط به ساختار سازمان در حیطه موضوعات کلان مربوط به اجرای استراتژی نمی‌تواند جامع همه عناصری باشد که یک الگوی اجرای استراتژی مورد توجه قرار می‌دهد؛ لذا می‌توان مسائل رفتاری از جمله نحوه انگیزش، جبران خدمات و مزایا، آموزش و ارتقا، رهبری، فرهنگ، مدیریت تغییر، شیوه‌های حل تعارض و... را در حوزه مسائل رفتاری به شمار آورد و برای همه این موارد به طور کلی، عنوان «استراتژی‌های رفتاری» را در نظر گرفت.

شرح مدل سه شاخگی مؤیدی بر این استدلال است. پدیده سازمان را می‌توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (یا محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند، مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی؛ عوامل ساختاری دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می‌سازند، مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات و... و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی سازمان است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی‌ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روئیده از تنه واحد حیات سازمان می‌باشند (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷).

بنابراین همان‌طور که در شرح مدل سه شاخگی بیان شد، به طور کلی مناسب‌تر به نظر می‌آید که استراتژی‌های سازمان که از یک نظر برآمده و از عوامل زمینه‌ای هستند و بر عوامل ساختاری و

رفتاری تأثیر گذارند، در حوزه اجرای استراتژی، در نخستین گام به استراتژی های ساختاری و استراتژی های رفتاری تقسیم گردند. شکل زیر بیانگر تبدیل استراتژی های سازمان به استراتژی های ساختاری و رفتاری از مرحله برنامه ریزی به مرحله اجرا می باشد.



شکل ۴. افزودن استراتژی های رفتاری به مرحله اجرا

به طور مشابه تبدیل استراتژی های کسب و کار به استراتژی های ساختاری و رفتاری در سطح کسب و کار نیز با همین منطق فوق قابل استدلال خواهد بود. البته فرآیند تبدیل استراتژی های سطح شرکت به استراتژی سطح کسب و کار، اغلب در شرکت های چند کسب و کاره و یا تولید کننده چند دسته محصولات متفاوت کاربرد خواهد داشت و واضح است که در شرکت های تک کسب و کاره تنها یک سطح استراتژی تدوین خواهد شد که به استراتژی های ساختاری و رفتاری برای آن سازمان تبدیل گردند.

### توسعه مفهوم یکپارچگی (هماهنگی) در مدل

مسئله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و با محیط خارجی

سازمان است (لویت<sup>۱</sup>، ۱۹۶۵). بر اساس بسیاری از تئوری‌های هماهنگی و ترکیب‌بندی سازمان، در سازمان‌هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه‌ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب‌بندی آن‌ها بالاست، اثربخشی آن‌ها در حد بالای خود قرار داد (نورمن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

هر یک از سیستم‌های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیرسیستم‌های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالادست و سیستم‌های هم‌تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم‌افزایی جهت رسیدن به هدف‌های سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵). به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر، استراتژی زیرسیستم‌های منابع انسانی (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز با استراتژی‌های واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد (هماهنگی درونی) (اسکات، ۱۳۸۲). هر یک از هماهنگی‌های درونی و بیرونی می‌توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می‌شود: هماهنگی‌های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی.

سازمان‌ها باید بتوانند تشخیص دهند آیا جهتی را که برای نزدیک شدن به «وضعیت مطلوب» انتخاب کردند جهت درستی است یا خیر؟ و بدین منظور، هماهنگی معیار صحت است. هماهنگی به معنی هم‌سویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است. هماهنگی می‌تواند در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان می‌باشد ولی هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «استراتژی حرکت» و بهره‌گیری از شاخص‌هایی که بر اساس آن‌ها تعریف شده‌اند موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسایی‌ها، توصیف‌ها و طراحی‌ها می‌شود و از هرگونه تشتت و تلوّن در حرکت جلوگیری می‌کند (اعرابی، ۱۳۷۱). مفهوم هماهنگی از تئوری‌های رشته مدیریت به خصوص تئوری

1. Leavit, H.J.  
2. Norman Chorn



های سازمان و مدیریت استراتژیک می‌باشد. این مفهوم نقشی اساسی و مرکزی را در استفاده از مفاهیم «اقتضایی» در زمینه‌های زیر ایفا نموده است: رابطه بین ساختار و تکنولوژی، شیوه‌های رهبری، سازگاری سازمان با محیط و تدوین استراتژی سطح کسب‌وکار (نورمن، ۱۹۹۱).

«هماهنگی» به چهار دلیل زیر به عنوان اساس و پایه مدیریت استراتژیک است: اول، رشته سیاست کسب‌وکار که به عنوان پایه و اساس پارادایم استراتژی است، ریشه در مفهوم سازگاری و تطابق منابع سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دارد.

دوم، بر اساس تحقیقات در حوزه‌های نوین، مدیریت استراتژیک بسیاری از مفاهیم و روش‌های تحقیق را از سایر رشته‌های علمی (مانند اقتصاد سازمان صنعتی، رفتار اداری و بازاریابی) اقتباس نموده است.

سوم، بر اساس تحقیقاتی که توسط هافر<sup>۱</sup> و بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتضا، انجام شده، بسیاری از مطالعات استراتژی آشکارا و تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده‌اند. همچنین این مطالعات اثر بسیار زیاد تئوری اقتضایی را بر تدوین استراتژی نشان می‌دهند.

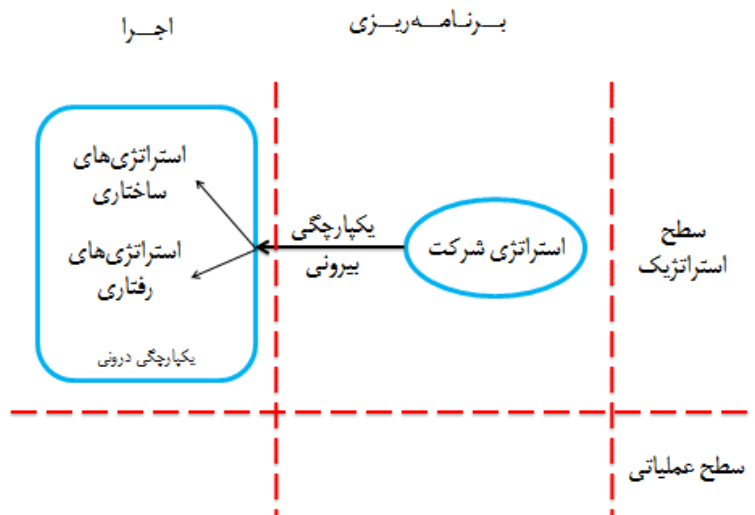
چهارم، مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیار زیادی برای برجسته نمودن اهمیت سازگاری پیچیده بین عناصر سازمانی در اجرای اثربخشی استراتژی انتخاب شده، مورد استفاده قرار گرفته است (نورمن، ۱۹۹۱).

همان‌طور که ذکر شد مفهوم یکپارچگی حیطه وسیعی را در برمی‌گیرد و تنها محدود به عناصر ساختاری سازمان- همان‌گونه که در مدل رییناک بدان پرداخته شده بود- نمی‌باشد. از این منظر پژوهشگر پس از بررسی متون مختلف پیرامون مبحث یکپارچگی یا به عبارت دیگر «هماهنگی» به این نتیجه رسید که علاوه بر یکپارچگی درونی که به صورت‌های عمودی و افقی بین عناصر سازمانی و همچنین مفاهیم انتزاعی سازمان موردنیاز می‌باشد. یکپارچگی بیرونی بین واحدها و عناصر سازمانی با استراتژی‌های سطوح شرکت و کسب‌وکار سازمان نیز ضروری است؛ بنابراین با افزودن عنصر یکپارچگی بیرونی و یا به تعبیر دیگر تفکیک مفهوم یکپارچگی عنوان شده در مدل قبلی به دو گونه

---

1. Hofer

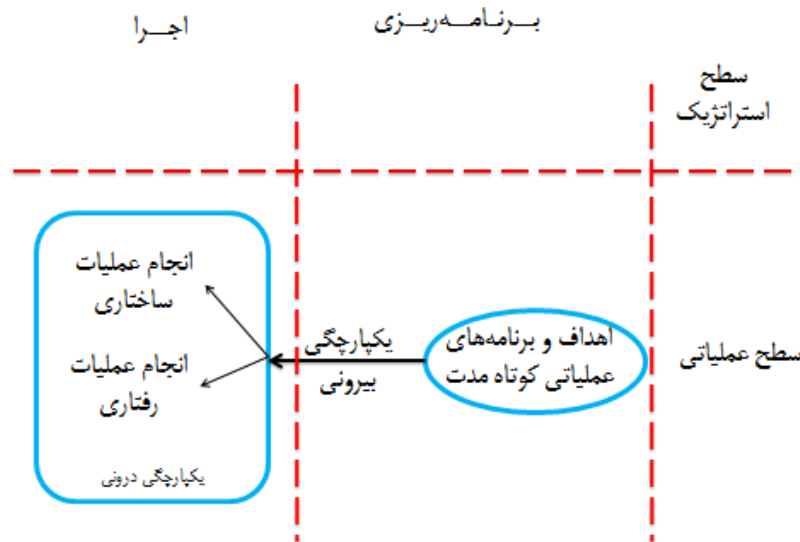
یکپارچگی درونی و بیرونی که به شکل‌های عمودی و افقی در هر گونه قابل بررسی می‌باشند، مفهوم یکپارچگی نیز در مدل جدید توسعه پیدا کرد.



شکل ۵. توسعه مفهوم یکپارچگی به یکپارچگی درونی و بیرونی

### رابطه اجرای استراتژی بین سطوح استراتژیک و عملیاتی

همان گونه که در مدل ریبیناک قابل مشاهده بود، تفکیک واضحی بین سطوح استراتژیک و عملیاتی فرآیند اجرای استراتژی انجام نشده بود و به طور خاص تنها به آوردن اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت در کنار استراتژی‌های سطح کسب و کار اکتفا شده بود. بر این اساس پژوهشگر پس از تفکیک اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت از استراتژی‌های کسب و کار، مرحله‌ای جدید و نهایی برای فرآیند اجرای استراتژی در نظر گرفت و آن مرحله عبارت است از مرحله «اجرای عملیاتی» و اهداف و برنامه‌های عملیاتی که به طور عملی هم در عناصر ساختاری و هم در عناصر رفتاری سازمان تأثیر خواهد داشت به سطح عملیاتی منتقل شد و به تفکیک در مراحل برنامه ریزی عملیاتی و اجرای عملیاتی جایگذاری گردید. البته در مرحله اجرای عملیاتی عناصر اصلی و سطوح عملیاتی نیز همانند سطح استراتژیک نیاز به یکپارچگی (هماهنگی) درونی و بیرونی خواهد داشت.



شکل ۶. تفکیک مرحله اجرای عملیاتی از اجرای استراتژیک

در ادامه به تبیین مفهوم عناصر ساختاری و رفتاری سطح نظری (استراتژیک) و عناصر ساختاری و رفتاری سطح عملی (عملیاتی) سازمان می‌پردازیم و تفاوت‌های آن‌ها و نحوه تأثیرگذاری عوامل سطح استراتژیک بر عوامل سطح عملیاتی را تشریح می‌نماییم.

به طور کلی طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح‌های نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شود (اسکافی، ۱۳۸۴). در واقع برنز و استاکر<sup>۱</sup> از آن‌ها با عنوان سیستم‌های مکانیک و ارگانیک یاد می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۴). در واقع مدل اولیه در رابطه با ساختارهای مکانیک و ارگانیک بر اساس تحقیقات برنز و استاکر (۱۹۶۱) ارائه شده است که در اینجا با استفاده از مدل دفت<sup>۲</sup> و کمک‌گیری از چهارچوب نقاط مرجع استراتژیک هال، ساختارهای نظری را به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم می‌نماییم:

(۱) ساختار بسیار ارگانیک: در این ساختار تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است با

1. Stalker  
2. Daft

تغییرات واقعی و مستمر محیط ملی و بین‌المللی (جهانی) خود را تطبیق دهد. سازمان توانمندی تغییر شکل لحظه‌ای و کوتاه‌مدت را داراست. جذب منابع به جای داخل، با اتکا به خارج انجام می‌شود. کنترل داخلی به حداقل رسیده، سازمان به صورت کاملاً باز با عوامل محیطی تعامل برقرار می‌نماید. ۲) ساختار ارگانیک: نوعی از ساختار است که به سازمان به صورت موجود زنده نگاه می‌شود. اعضای اصلی سازمان کارکنان بوده و پس از طی مراحل رشد سازمان از مرحله مکانیکی، امور تصمیم‌گیری از طریق کارکنان به صورت گروه‌ها یا کمیته‌های حل مسئله شکل می‌گیرد اما تصمیم‌نهایی همچنان به عهده مدیریت عالی سازمان است. در این ساختار، سازمان به لحاظ اینکه خود را در محیط، نسبتاً تعریف کرده و از جایگاه نسبتاً محکمی برخوردار است، به دلیل عدم نگرانی از رقبا و به جهت تکامل بالاتر، به کارکنان توجه زیادی می‌کند. کنترل‌های داخلی کم، تقسیم کار به سمت کاهش، بودجه‌بندی نسبتاً منعطف‌تر و کارایی به سمت اثربخشی گرایش می‌یابد. در این دوره مرحله انقراض ساختارهای وظیفه‌ای آرام آرام شکل می‌گیرد.

۳) ساختار مکانیکی: اگرچه به لحاظ نگاه به رقبا و تنظیم فعالیت‌های خود با آن‌ها، نگاه به بیرون دارد، اما این نگاه الزاماً یک تعامل همه‌جانبه محسوب نمی‌گردد. ساختار مکانیکی ساختاری است که بیشتر بر فرایندها و رویه‌های کاری تمرکز داشته و امور به صورت روتین و ماشینی با درجه تقسیم کار بالا به طور مستمر انجام می‌گیرد. بر مشارکت کارگروهی تأکید نشده و بیشتر بر کارایی سازمانی یا سودآوری توجه می‌شود. بودجه‌بندی از قبل پیش‌بینی شده و منابع سازمان نیز بر این اساس توزیع می‌گردد. سلسله‌مراتب سازمان به صورت عمودی و از بالا به پایین بوده و میزان کنترل بر امور اجرایی سازمان همچنان بسیار بالاست.

۴) ساختار بسیار مکانیکی: نوعی از ساختار سازمانی است که کاملاً فرآیندها را مدنظر قرار می‌دهد و در آن سلسله‌مراتب عمودی سازمان با وضوح کامل وجود ندارد. باین حال میزان کنترل بر امور اجرایی بالا بوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می‌گیرد. حیطة کنترل کم و ارتباط با محیط وجود ندارد. البته شدت کنترل زیاد است. سازمان خود را با رقبا مقایسه نکرده و تعاملی نیز با آن‌ها ندارد. ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی، ساختارهایی هستند که ساختارهای جزئی‌تر و عملی‌تر را در

برمی‌گیرند. ساختارهای عملی را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

- ۱) انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان: ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، ساختار مبتنی بر نوع محصول، ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی، ساختار پیوندی، ساختار ماتریسی.
- ۲) انواع ساختارهای عملی بر اساس بخش‌های پنجگانه سازمان (مینزبرگ): دیوان‌سالاری حرفه‌ای، ساختار ساده، ساختار مبتنی بر واحدهای مستقل، دیوان‌سالاری مکانیکی و متخصص‌سالاری (اسکافی، ۱۳۸۴).

بنابراین می‌توان رابطه سطوح استراتژیک و عملیاتی را در زمینه ساختار سازمانی بدین ترتیب جمع‌بندی نمود که هرچقدر ساختار نظری سازمان ارگانیک در نظر گرفته شود، مظاهر عملی آن در سطح عملیاتی اتخاذ ساختارهایی چون ساختار ساده، ساختار مبتنی بر نوع وظیفه و... خواهد بود؛ و هر چقدر که ساختار نظری سازمان مکانیک در نظر گرفته شود، ساختارهای عملیاتی مرتبط با آن، به شکل ساختارهای پیوندی، ماتریسی، دیوان‌سالاری مکانیکی و... در خواهد آمد.

تعامل ساختارهای نظری و عملی سازمان به همین ترتیب برای عناصر رفتاری نیز در سطح استراتژیک و عملیاتی قابل تبیین است. به طور مثال، در زمینه سبک‌های رهبری می‌توان در سطح استراتژیک سبک‌های وظیفه‌مداری (کارگرا) و سبک‌های رابطه‌مداری (کارمندگرا) را از جمله طیف‌های اصلی تشکیل‌دهنده سبک‌های استراتژیک رهبری در نظر گرفت و منطبق با هر کدام از آن دو و همچنین ماحصل ترکیب آن‌ها سبک‌های عملی در سطح عملیاتی تعریف نمود. بر مبنای نظریه اقتضایی رهبری (فیدلر و هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>)، اتخاذ هر یک از سبک‌های رهبری بستگی به چهار عنصر اساسی دارد:

۱. رابطه میان رهبر و پیرو (اعتماد، میزان دوستی)
۲. ساختار وظیفه: کارها و وظایف
۳. قدرت مقام: رهبر بر زیردستان قدرت دارد و آن را اعمال می‌کند قدرت رهبر زمانی افزایش می‌یابد که او به منبع قدرت یعنی پاداش، تنبیه و ارزشیابی دسترسی داشته باشد.

---

1. Fiedler and Hersey and Blanchard

۴. میزان بلوغ پیرو (شغلی و روانی). (قاسمی، ۱۳۸۶).

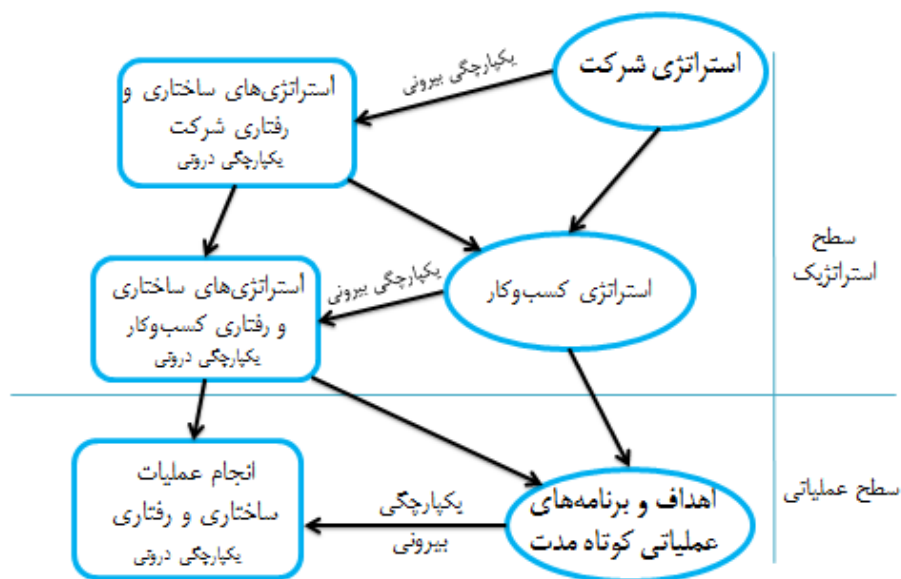
این چهار عنصر اساسی از جمله متغیرهای نظری و انتزاعی هستند که تعیین کننده نوع سبک رهبری در سطح استراتژیک می‌باشند و پس از مشخص شدن هر کدام در نهایت بر روی یک طیف که شامل رهبری بسیار وظیفه مدار تا رهبری بسیار کارمدار است محل دقیق نوع سبک رهبری موردنظر ما در سطح استراتژیک مشخص می‌گردد.

سپس در سطح عملیاتی منطبق با نوع سبکی که در سطح استراتژیک به دست آمده است، انواع عملی سبک‌های رهبری که ویژگی‌های جزئی‌تر آن‌ها نیز مشخص است به کار گرفته می‌شوند. سبک‌های زیر از جمله سبک‌های کاربردی یا عملیاتی رهبری هستند.

- سبک دستوری: رابطه‌مداری کم و وظیفه‌مداری زیاد؛
- سبک حمایتی: رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری زیاد؛
- سبک مشارکتی: رابطه‌مداری زیاد و وظیفه‌مداری کم؛
- سبک تفویضی: رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری کم.

همچنین در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان که دربرگیرنده زیرسیستم‌های اصلی عناصر رفتاری مرحله اجرا می‌باشد (از جمله جذب و استخدام، آموزش و ارتقا، ارزیابی عملکرد و پاداش و جبران خدمات) نیز می‌توان رابطه اجزای استراتژیک و عملیاتی را به شکلی مشابه موارد فوق مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به طور مثال، در حوزه ارزیابی عملکرد شاخص‌های میزان توجه به نتیجه کار و یا میزان توجه به فرآیند انجام کار، عناصر تعیین کننده سیستم ارزیابی عملکرد در سطح استراتژیک می‌باشند؛ و روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد از جمله نمودار نیمه‌ی عمر، مدل اسکور (SCORE)، مدل دمنیگ، مدل ممیزی کیفیت (ISO) و... که گرایش به ارزیابی نتایج کار دارند و روش‌های ارزیابی عملکرد از جمله سیستم اسمارت (SMART)، مدل به‌گزینی (Benchmarking)، مدل تعالی سازمان (EFQM)، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و... که گرایش به ارزیابی فرآیند انجام کار را دارند، همگی از جمله مظاهر عملی ارزیابی عملکرد می‌باشند که در سطح عملیاتی مرحله اجرا قرار می‌گیرند.

بنابراین می‌توان با در نظر گرفتن تفکیک منطقی سطوح استراتژیک و عملیاتی و همچنین تفکیک اهداف عملیاتی کوتاه مدت از استراتژی‌های سازمان در مرحله برنامه‌ریزی، مدل توسعه یافته اجرای استراتژی را به شکل نهایی زیر استخراج نمود.



شکل ۷. مدل توسعه یافته اجرای استراتژی

## منابع

- اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده حسابداری و مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۲). سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز (چاپ دوم) (ترجمه محمدرضا بهرنگی). تهران: کمال تربیت.
- اسکیدمور، ویلیام (۱۳۸۵). تفکر نظری در جامعه‌شناسی (چاپ اول) (ترجمه جمعی از مترجمان)، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۱). هماهنگی معیار صحت. فصلنامه مطالعات مدیریت. دوره دوم، شماره ۷ و ۸.

- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹). *طراحی ساختار سازمانی* (چاپ دوم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴). *جزوه کلاسی درس مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت*. تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت. دانشگاه علامه طباطبایی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). *مدیریت* (چاپ اول). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایکاف، راسل (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان* (چاپ چهارم) (ترجمه سهراب خلیلی شوری). تهران: مرکز.
- باربور، ایان (۱۳۷۴). *علم و دین* (چاپ دوم) (ترجمه بهاء‌الدین خرمشاهی). تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- برات‌نژاد، محمدرضا (۱۳۸۷). *سرمشق و جامعه‌شناسی*. فصل نو (مجله اینترنتی علوم اجتماعی). شماره ۵۰، خرداد.
- برکو، ری‌ام؛ ولوین، آندرو دی و ولوین، دارلین آر (۱۳۷۸). *مدیریت ارتباطات: فردی و عمومی* (چاپ پنجم) (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- برومند، زهرا (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: دانشگاه پیام نور.
- بیرو، آلن (۱۳۶۶). *فرهنگ علوم اجتماعی* (چاپ اول) (ترجمه باقر ساروخانی). تهران: کیهان.
- پاک‌گوهر، علیرضا و خلیلی، محدثه (۱۳۸۷). *مبانی مدل‌شناسی، پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی*، ۱(۴)، ۱.
- توسلی، غلام‌عباس (۱۳۶۹). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*. تهران: سمت.
- رزاقی، افشین (۱۳۸۱). *نظریه‌های ارتباطات اجتماعی* (چاپ اول). تهران: پیکان.
- رینیک، لاورنس جی (۱۳۸۹). *عملیاتی کردن استراتژی: مدیریت اثربخش اجرا و تغییر* (ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل‌نژاد و سید علیرضا هاشمی). تهران: ادبستان اتحاد.
- زارعی، بهروز (۱۳۷۶). *مبانی شبیه‌سازی*. *مجله الکترونیکی پژوهشگاه مدارک علمی ایران*.
- سامانه مدیریت دانش (هم‌افزا) (۱۳۹۰). *مفهوم الگو*. برگرفته از: <http://www.bsmt.ir/>
- سورین، ورنر و تانکارد، جیمز (۱۳۸۴). *نظریه‌های ارتباطات* (ترجمه علیرضا دهقان). تهران: موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۴). *ارتباطات انسانی* (جلد اول، مبانی). تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
- قاسمی، بهروز (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سپاهان.
- کیوی، ریمون و کامپنهود، لوک وان (۱۳۷۵). *روش تحقیق در علوم اجتماعی* (ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر). تهران: توتیا.
- گرجی، ابراهیم و برخوردار، سجاد (۱۳۸۸). *مبانی روش تحقیق در علوم اجتماعی*. تهران: ثالث.
- گمل‌کاکرن، ویلیام (۱۳۸۶). *تکنیک‌های نمونه‌گیری* (ترجمه عباس صالح اردستانی و محمدرضا سعدی). تهران: اتحاد.



- موسی‌خانی، مرتضی و منشی‌زاده، مسعود (۱۳۸۴). سازمان‌مدیریت: مدیریت سازمان در عصر ارتباطات (جلد یک و دو). قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- میرزایی اهرنجان، حسن (۱۳۷۶)، در جست‌وجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان، قزوین، مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های علمی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی
- میرزایی، خلیل (۱۳۸۵). فرهنگ تخصصی انگلیسی-فارسی علوم انسانی. تهران: حقیقت.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی. تهران: نی.

- Bill, J. A., & Hardgrave, R. L. (1973). Comparative politics: The quest for theory. Merrill Publishing Company
- Chorn, N.H. (1991), "The "Alignment" Theory: Creating Strategic Fit", *Management Decision*, Vol. 29 No. 1. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000066>
- Deutsch, K. W. (1952). On communication models in the social sciences. *Public Opinion Quarterly*, 16(3), 356-380
- Hawes, L. C. (1975). Pragmatics of analoguing: Theory and model construction in communication (No. 04; P91, H3.).
- Hrebiniak, L. G. (2013). Making strategy work: Leading effective execution and change. FT Press.
- Hsiao, J. C., & Cleaver, D. S. (1982). Instructor's Manual: Management Science. Houghton Mifflin.
- Kaplan, Abraham. (1964). *The conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler Press.
- Leavit, H. J. (1965). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, New Perspectives In Organizational Research. Chicago. Rand McNally.

## Theoretical Framework of Modeling in Strategic Management

Ali Asgar Halvaei \*

### Abstract

Models are always used in a significant part of quantitative and qualitative research of strategic management. Some researchers either base their research on a model from the beginning and test it in a new society or under new conditions; Or they are trying to come up with a new model in a specific area. In any case, what is necessary is how to deal with different models and achieve a clear understanding of their position in the strategic management master plan. How to analyze a model and examine its relationship with other models in the field of strategic management is the main topic of this research. The purpose of this article is to provide a comprehensive perspective to improve the development and analysis of conceptual models. For this purpose, Hrebiniak (2005) strategy implementation model is the basis of analysis. First, by explaining a logical framework for describing and analyzing the models, we described and analyzed the desired model, and then based on the presented principles and orientation of the application of the strategy implementation model, we developed it and finally presented the proposed new model.

**Keywords:** Modeling, Modeling, Strategic Management, Model Development

---

\* PH.D In Commercial Policy Making Management, College of Management and Accountancy,  
Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran Asgar.h.a@gmail.com