

مدیریت استراتژیک در ارتباط با محیط

قرار داد.

پیش‌کسوتان و طراحان تئوری عمومی سیستمها مثل بارنارد^۲، سایمن^۳، چرچمن^۴ و هومن^۵ اعتقاد دارند که سیستم عبارت است از تجمع و ترکیب و برقراری ارتباط منطقی بین اجزایی که در مجموع یک پدیده پیچیده و یگانه‌ای را بوجود می‌آورند و این پدیده جدید به نام سیستم به طور مستمر جهت حفظ حیات و تعادل درونی خویش با پیرامون و اطرافش در حال کنش و واکنش می‌باشد و به این دلیل است که دانشمندان سعی بر آن دارند که درباره پدیده‌های مورد مطالعه خود یک رابطه سیستمی ایجاد نمایند. زیست‌شناسان علاقه‌مند هستند که ترکیب سلولهای بدن و روابط بین آنها را بشناسند، به اعتقاد «کنت بلدینگ»^۶ می‌توان سیستمها را بر اساس اهمیت و سلسله مراتب آنها به نه دسته از سیستمهای ساختاری و ایستا و سیستمهای ساده و پویا و سیستمهایی با مکانیسم کنترل و ارتباطی و سیستمهای باز گرفته تا بالاخره سیستمهای برتر که خاصیت تمام سلسله مراتب سیستمها را یکجا در بر دارد، تقسیم‌بندی نمود.

استراتژیک معمولا به مشخصات متعادلی که هر سازمان در ارتباط با محیط بدست می‌آورد اطلاق می‌شود و اگر سازمانها در رابطه با محیط و همگام با نگرشی سیستمی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند، مشخص می‌گردد که شناخت محیط و تجزیه و تحلیل متغیرهای آن اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظیفه مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

در تفکر سیستمی مسایل و مشکلات درون سازمانی از راه برقراری ارتباط و تعامل با متغیرهای برون سازمانی (محیطی) به منظور وصول به نقطه تعادل بررسی می‌گردد.

معمولا در ساخت و تقسیم‌بندی تئوری عمومی سیستمها، یک ارتباط منطقی و یک وحدت و یگانگی مشترک در زمینه‌های مختلف علمی منجمله فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی، علوم پایه و علوم اجتماعی از یکطرف و سایر فاکتورهای محیطی نظیر اقتصادی، سیاست، تکنولوژی و فرهنگ از طرف دیگر برقرار می‌شود که می‌توان روابط آنها را به طور گسترده‌ای در بررسیهای استراتژیکی مطالعه، تجزیه و تحلیل و کشف نمود و مورد استفاده

1- General system theories
4- Churehman

2- Chester Barnard
5- George Homans

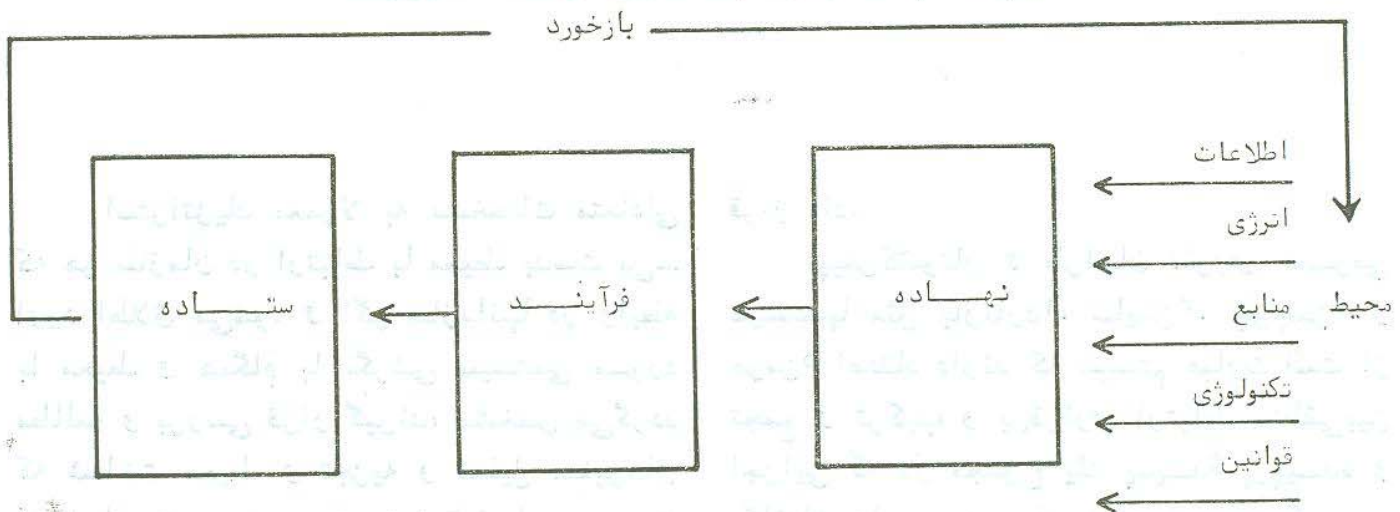
3- Herbert Simon
6- Kenet Bolding

تثبیت شده و متعادل دست یابد و این کار به طور زنجیری ادامه پیدا کند. بدین ترتیب هیچ سیستمی قادر به ادامه حیات نیست مگر اینکه ارتباط و تعادل لازم و مستمر را با محیطش برقرار نماید.

شکل شماره ۱ این ارتباط را بین سیستم و محیط آن ارائه می‌کند. بدین ترتیب هر سیستم دائماً مواد خام،

ولی آنچه به موضوع این مقاله مربوط است و در ارتباط با مدیریت استراتژیک و محیط آن مصداق پیدا می‌کند، رده چهارم تقسیم‌بندی «بلدینگ» است که به عنوان سیستمهای باز^۷ معرفی شده است.

سیستمهای باز که مورد توجه این بحث است به طور مستمر با محیطش در حال داد و ستد و مبادله می‌باشد تا زمانی که به یک وضعیت



(شکل شماره ۱)

استراتژیکی که این روزها علاوه بر ارتشها که اساس طرح ریزیهای آنها را تشکیل می‌دهد در سایر نظامهای دولتی و حتی بخش خصوصی نیز بسیار متداول و رایج گشته است، چیزی جز مطالعه و شناخت محیط تا یک حد معینی به منظور وصول به یک نقطه تعادل^۹ منطقی نیست.

مدیران استراتژیک یا مدیران عالی دستگاه وظیفه دارند که دائماً تحولات محیطی را مورد بررسی و مطالعه قرار دهند و آثار هرگونه تغییرات و تحولات پیش‌بینی شده را در تصمیم‌گیریهای سازمانی برای وصول به نقطه تعادل و مواجه شدن با تغییرات برآورد و ترسیم نمایند.^{۱۰}

انرژی، تکنولوژی، اطلاعات و سایر منابع را از محیط خویش دریافت می‌کند و تحت ضوابط و مقررات خاصی پرورش می‌یابد و تغییر شکل می‌دهد و آن را به صورت خدمات یا تولیدات به محیطش عرضه می‌دارد. از این جهت تأکید بر نگرش سیستمی که در ابتدای بحث نیز به آن اشاره شد در واقع عبارت است از شناخت محیط و تغییرات و تحولات سریعی که در آن بوقوع می‌پیوندد و کشف اثر آن بر سیستم، بدین لحاظ است که عامل محیط به عنوان عامل کلیدی از مهمترین فاکتورهای ادامه حیات هر سیستم به منظور تصمیم‌گیری صحیح و منطقی قلمداد می‌شود.

در واقع هدف و منظور اصلی بررسیهای

7- Open system

8- Feed Back

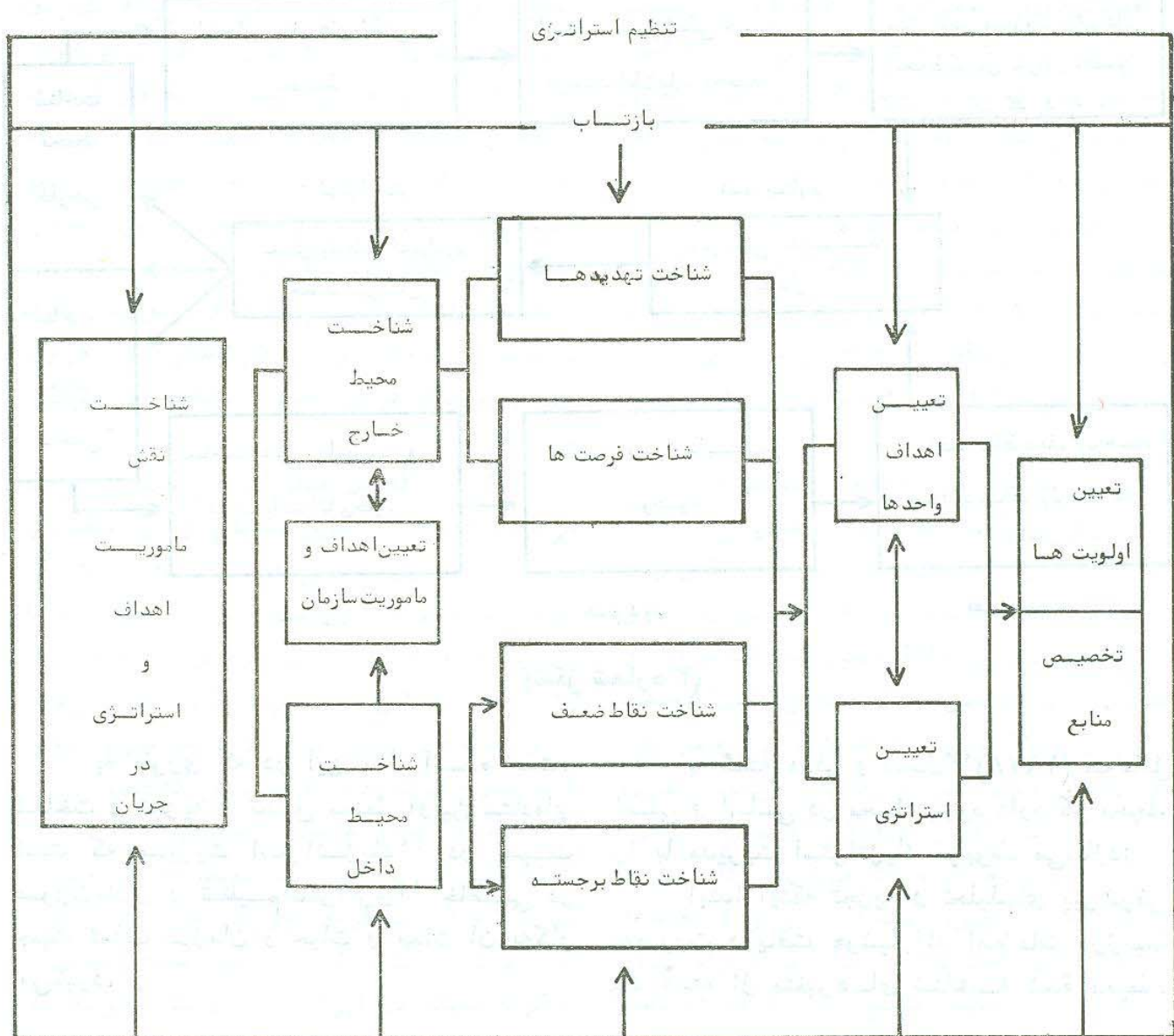
9- Equilibrium.

۱۰- برای مطالعه بیشتر در زمینه مدیریت استراتژیک به مقاله مدیریت استراتژیک مندرج در مجله مدیریت دولتی شماره ۲ زمستان ۱۳۶۶ مراجعه فرمائید.

اهداف، تخصیص منابع و تعیین اولویتهای، تعادل لازم را بین متغیرهای داخلی و خارجی برقرار می‌نماید. در شکل شماره ۲ این ارتباط جهت تنظیم استراتژیک به صورت شماتیک ارائه گردیده است.

در شکل شماره ۲ محیط خارجی با هاشور ارائه گردیده است. در شناخت محیط خارجی با نگرش سیستمی، شناخت تهدیدها و شناخت فرصتها نقش بسیار عمده‌ای را در طرح‌ریزی

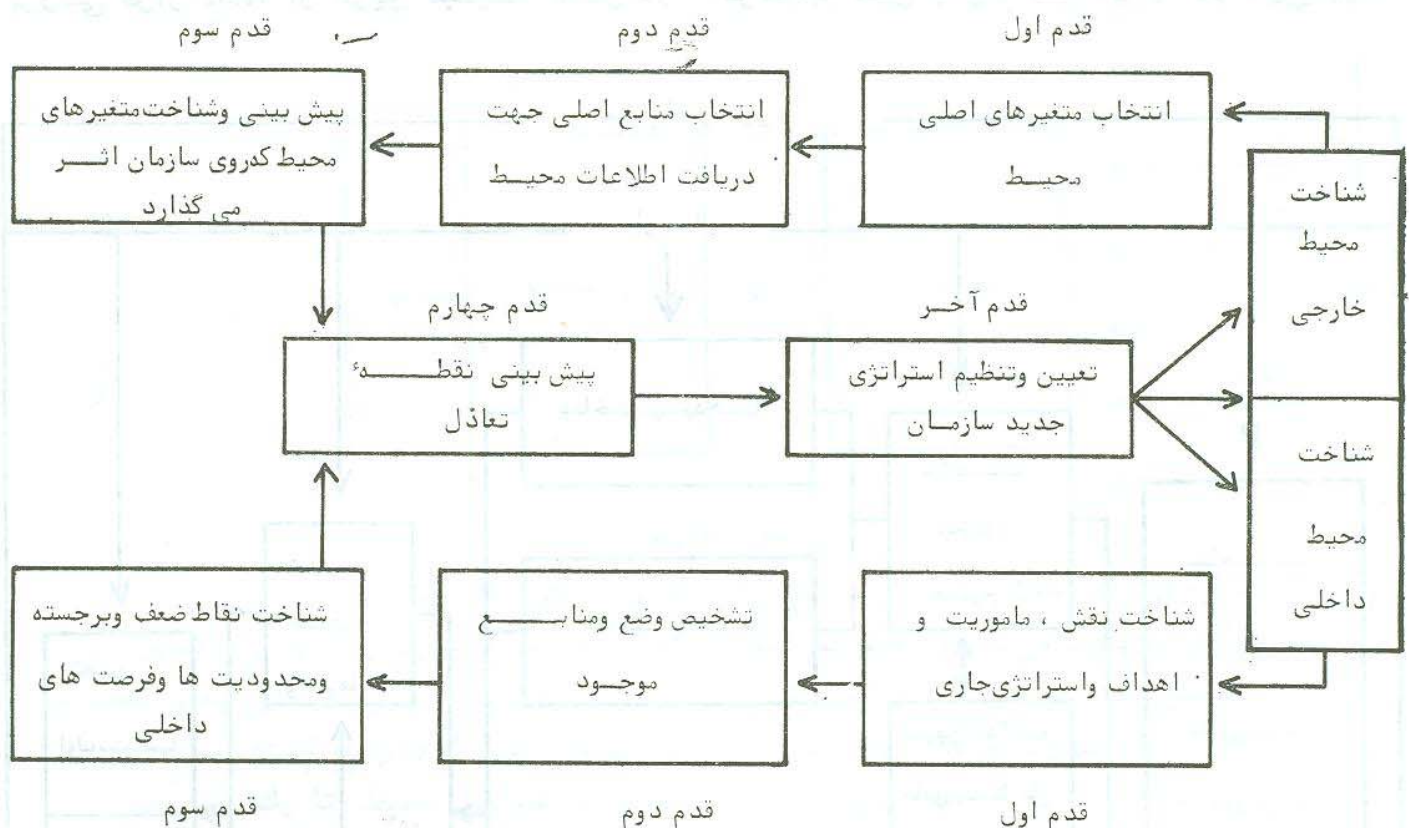
حال مدیریت استراتژیک برای رسیدن به نقطه تعادل کلیه متغیرهای درون سازمانی شامل نقش، مأموریت، اهداف و استراتژی جاری سازمان و منابع موجود، نقاط ضعف و برجسته، فرصتها و امکانات قابل کنترل داخلی را در ارتباط با متغیرهای محیط خارجی بویژه تهدیدها و فرصتهای محیط که به نحوی در تنظیم استراتژی جدید سازمان مؤثر است، مورد بررسی قرار داده، از طریق تجدید نظر در



(شکل شماره ۲)

می‌گردد و مدیریت استراتژیک را در پیش‌بینی و تعیین نقطه تعادل در ارتباط با این دو عامل اصلی یاری می‌دهد. در مدل شماره سه این فعل و انفعالات و قدمهایی که برای پیش‌بینی نقطه تعادل و ترسیم و تنظیم استراتژی جدید باید طی شود، ارائه گردیده است.

استراتژیکی بر عهده دارد. شناخت محیط خارجی تأکیدش بر فاکتورهایی است که ظهور و بروز آن در اختیار و کنترل سازمان نیست اما بر اساس مطالعه و تجزیه و تحلیل پرسشهای کی، کجا، چه وقت، چطور و چرا؟ روند این اتفاقات بویژه آنها که بر امور داخلی سازمان اثر می‌گذارند کشف



(شکل شماره ۳)

به گفته هوفر و شندل^{۱۳} (۱۹۷۸) سه عامل اصلی و اساسی در محیط وجود دارد که محیط را با مدیریت استراتژیک مربوط می‌سازد: ابتدا اینکه تجزیه و تحلیل‌های پیرامونی به صورت دریافت هوشیارانه اطلاعات در زمینه یک دسته از متغیرهای شناخته شده محیط،

به طوری که در این مدل آمده است، شناخت و تجزیه و تحلیل محیط اولین ستاده‌ای است که مدیریت استراتژیک^{۱۱} در جهت صورت‌بندی و تنظیم استراتژی^{۱۲} خاصی در جهت تعادل سازمان و حیات و ممات آن به کار می‌گیرد.

مطرح شده است در حالی که با اجرا درآوردن استراتژی بیشتر در زمینه اهداف کمی، وضع سیاستها و خط مشیها، سازماندهی، انگیزش نیروی انسانی، تخصیص منابع و نظایر آن را شامل می‌شود.

حال مجموعه این متغیرها و روابط و تعاریف آن در یک نظام دولتی می‌تواند در شکل شماره ۴ خلاصه شود:

به طوری که در این شکل ملاحظه می‌شود اولین عاملی که در مرحله صورت‌بندی و تنظیم استراتژی و همچنین در مرحله پیاده کردن استراتژی مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد، تجزیه و تحلیل محیطی است. از طرفی شناخت الگوهای گذشته و حال و تجسم آینده است که کار مدیریت استراتژیک را در تنظیم و ترسیم استراتژی دولت در تمام سطوح اجرایی و جامعه تسهیل و امکان پیاده کردن استراتژی لازم در رابطه با اهداف کلی و اهداف و نقش سازمانها و ساختار سازمانی را در کل نظام و در هر یک از سیستمهای فرعی نظام مشخص و تعیین می‌نماید.

آن‌طور که در مدل آمده است بسهولت می‌توان تجزیه و تحلیل محیطی را به منظور تعیین استراتژی خاصی در نظامهای دولتی و خرده نظامهای آن ترسیم و بکار گرفت و تنها در این حالت است که طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی را در نظام دولتی معنی‌دار و قابل اجرا می‌کند و از جنبه‌های تخیل و آرزو و طرحهای روی کاغذ خارج می‌سازد و به تحقق می‌کشانند.

امروز تمام نظامهای حکومتی بدون استثنا تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی قرار می‌گیرند، مثلاً هرگونه تحولات تکنولوژیکی، اختراعات و اکتشافات در زمینه‌های مختلف، هرگونه تغییر در ابزارها و روشهای تولید به

امکان وصول به نقطه تعادل و تنظیم و به اجرا درآوردن یک استراتژی مناسب را برای سازمان فراهم می‌کند.

دوم اینکه تجزیه و تحلیل‌های محیطی به دو صورت، هم به منظور درک محتوی و هم به منظور شناخت فرایند و تسلسل مراحل انجام دادن امور به وسیله مدیریت استراتژیک بکار گرفته می‌شود. در این زمینه هوفر و شندل مثالهایی در زمینه استراتژیهای بازار، استراتژیهای بزرگانی، استراتژیهای نظامی و نظایر آن و «مک‌میلان» و «جونز»^{۱۴} (۱۹۸۶) در زمینه استراتژیهای سازمانهای عملیاتی و بالاخره «کال‌برایت» و «کازان‌جیان»^{۱۵} در زمینه تعدیل سازمان در مقابل تغییرات پیرامونی مطالب مفصلی را ارائه نموده‌اند.

سوم اینکه گرچه معمولاً تجزیه و تحلیل محیط به صورت مستقل انجام می‌پذیرد ولی در هنگام صورت‌بندی و تنظیم استراتژی این تجزیه و تحلیل در ارتباط با عوامل داخلی مجدداً ارزیابی می‌شود و پایه و اساس کار قرار می‌گیرد.

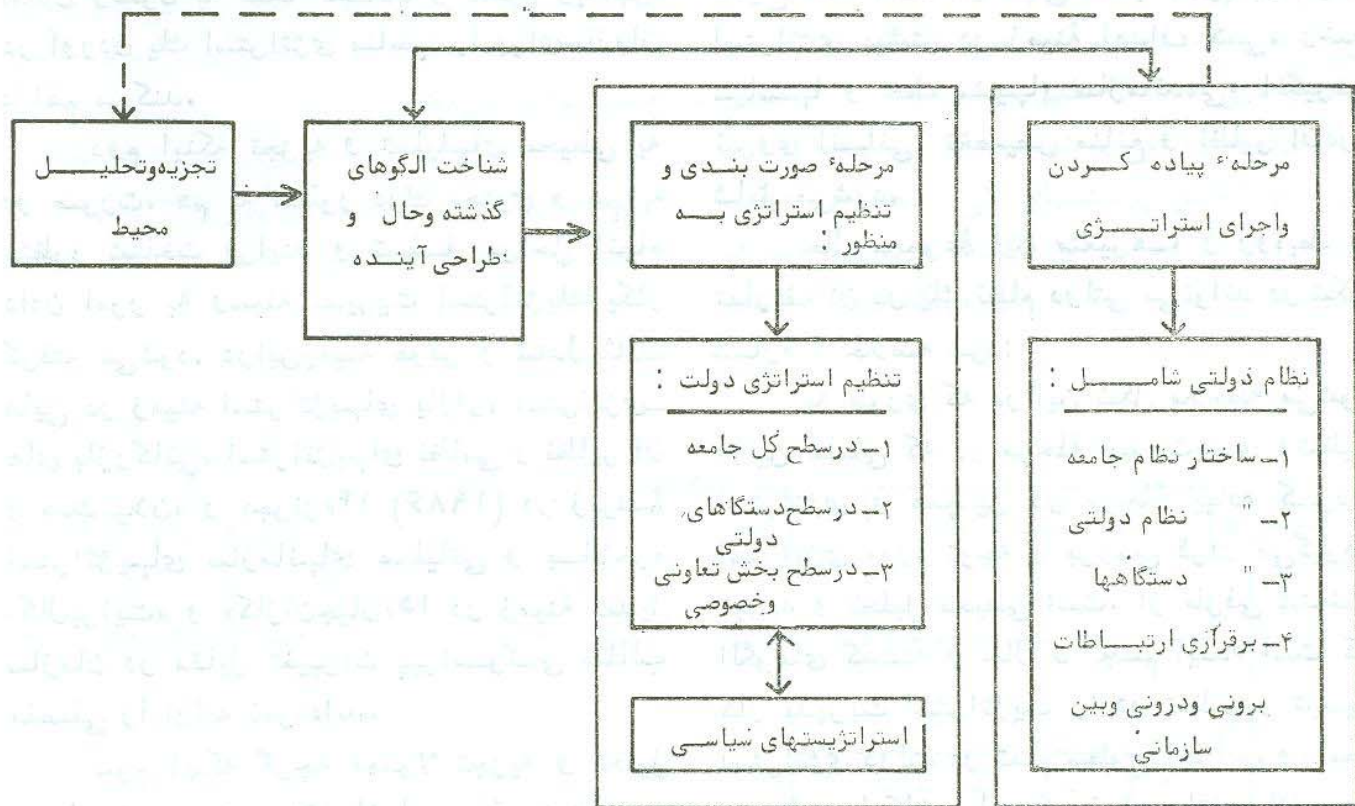
از طرفی «فرد دیوید»^{۱۶} تنظیم و اجرای استراتژی را کلیه اقدامات و عملیاتی می‌داند که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر تجسم کند و اهداف خویش را تحقق بخشد. در بررسی واژه تنظیم استراتژی که در تعریف «دیوید» مطرح شده مطالبی نظیر تشخیص وضع موجود^{۱۷} شناخت و تعیین نقش و مأموریتی که سازمان وصول به اهدافش در آینده برعهده خواهد گرفت، تعیین هدف کلی و نهایی سازمان، ایجاد و توسعه راه کارهایی که برای تحقق اهداف متصور است و ارزیابی و مقایسه راه کارها و تصمیم بر اینکه کدام راه کار ارجح است و باید بموقع اجرا گذارده شود

14- Macmillan and Jones

16- Fred. R. David

15- Galbarith and Kazanjian

17- Diaguoris



(شکل شماره ۴)

استراتژیکی قادر به ادامه حیات و اجرای رسالت و مسئولیتهای خویش خواهند بود.

در مطالعاتی که «چیکا و جولین»^{۲۰} در سال (۱۹۷۹) در ۹۰ شرکت مختلف در زمینه مسائل استراتژیک انجام دادند باین نتیجه رسیدند که بالا رفتن مقدار فروش و افزایش سرمایه و بالا رفتن رقم نیروی انسانی، فشار زیادی به این شرکتها در تهیه طرحهای استراتژیکی و مطالعات محیطی و بموقع به اجرا درآوردن استراتژی مناسب تحمیل نموده است و اکثریت آنها نیز تغییراتی در زمینه مسائل استراتژیک بعمل آورده اند.

تحقیق دیگری که به وسیله «رابینسون»^{۲۱} در ۴۲ سازمان انجام شده باین نتیجه رسیده است که بر اثر مطالعات استراتژیکی و تهیه طرح و

سرعت سیستمهای دولتی را تحت تأثیر قرار می دهد و نیازهای جدیدی را بر نظام تحمیل می کند. شاید قیمت گذاری نفت در سازمان اوپک و اثرات جانبی آن در کل نظام و نظایر آن نمونه های مناسبی برای شناخت و تجزیه و تحلیل محیطی برای تصمیم گیریهای استراتژیک باشد.

بدین ترتیب سؤال این است که چگونه سیستمهای مختلف دولتی و حتی بخش خصوصی قادر خواهند بود بدون پیش بینی و برآورد تغییرات محیطی به صورت سیستمی، امر برنامه ریزی و طرح ریزی را عملی سازند؟ «فرد دیوید»^{۱۸} استاد دانشگاه ایالتی می سی سی پی^{۱۹} (۱۹۸۶) عقیده دارد که دولتها در سالهای ۱۹۹۰ بدون توجه به مسائل

18- Fred. R. David
21- Robinson

19- Mississippi State University

20- Chicka and Julion

سازمانها و وزارتخانه‌ها هر يك بايد به نوبه خود استراتژی مشخصی را طرح‌ریزی و دنبال کنند، حتی اگر در سازمان چنین ساختاری پیش بینی نشده باشد، باید این کار به صورت غیر رسمی صورت پذیرد.

بسیار طبیعی است که هر سازمان به سمتی حرکت می‌کند؛ اما مسئله اینجاست که بعضی از سازمانها خود نمی‌دانند به کدام سمتها، درست در این حالت است که وجود مدیریت استراتژیک احساس می‌شود. مدیریت استراتژیک تنها وسیله‌ای است که جهت را به مدیران دستگاه و در مجموع به سازمان ارائه می‌دهد. مثالی است قدیمی که می‌گویند، اگر تو ندانی از کجا باید بروی، همه راهها همان، راه توست.

بنابراین اصول و تکنیکهای مدیریت استراتژیک که اهم آنها تجزیه و تحلیل محیطی است تنها پدیده‌ای است که سازمان را به راهی که معقول است و به چاله نمی‌افتد، رهبری می‌کند و بدین ترتیب است که مدیریت استراتژیک در کلیه سازمانهای دولتی اعم از کوچک و بزرگ و حتی بخش خصوصی کاربرد وسیع و گسترده‌ای پیدا کرده است.

در واقع مدیریت استراتژیک به زبان بسیار ساده و قابل درک بدین سؤالات پاسخ می‌دهد:

۱- ما کی هستیم؟ - برای پاسخ به این سؤال تمام اوضاع و احوال داخلی سازمان اعم از نقاط ضعف و قوت و آنچه که در سازمان وجود دارد، باید برای مدیریت استراتژیک معلوم و مشخص باشد و هیچ نکته‌ای براو پوشیده نماند.

۲- ما می‌خواهیم چه بشویم و به کجا برویم؟

۳- از چه راهی می‌توانیم به مقصدی که در پیش داریم بهتر و سریعتر دست یابیم؟

۴- تهدیدها و فرصتها و محدودیتهایی که در جلو روی ما قرار گرفته کدامند؟

بررسیهای استراتژیکی تحولات گسترده‌ای در سازمان و مدیریت دستگاهها بویژه سیستم تصمیم‌گیری آنها بوجود آورده و همین امر به نوبه خود سبب بالا رفتن فروش و منفعت و پایین آمدن مقدار وام و ضایعات گردیده است. طبیعی است که بین پژوهشهای مربوط به استراتژی در مؤسسات خصوصی که برای کسب منفعت تلاش می‌کنند و استراتژی سازمانهای دولتی که عهده‌دار خدمت به جامعه هستند، فرق فراوانی وجود دارد؛ از این جهت است که «تیم برادی»^{۲۲} اخیراً شش فاکتور برای مدیران استراتژیک در نظامهای دولتی بویژه در زمینه طرح‌ریزیهای استراتژیکی به شرح زیر پیشنهاد نموده است:

۱- تعریف کلیه واژه‌ها، اصلاحات و مفاهیمی که در تعیین و تنظیم استراتژی و طرح‌ریزیها بکار گرفته می‌شود.

۲- جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی و محیطی شامل تهدیدها، فرصتها، نقاط ضعف و قوت که برای تشخیص و تنظیم مراحل مختلف طرح‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳- بکار بردن واژه‌های بسیار ساده و روان و قابل درک همگان در موقع تهیه و تنظیم استراتژی به منظور تعیین و تدوین اهداف کمی و کیفی و تنظیم برنامه‌ها.

۴- تنظیم يك مکانیسم کنترل سراسری و خودکار برای دریافت نتایج مثبت تلاشهای طرح‌ریزی و استراتژیکی.

۵- بکارگیری طرحهای جایگزینی^{۲۳} در هنگام بروز هرگونه تغییر در فرآیند استراتژی تنظیمی.

۶- تشکیل کمیته طرح‌ریزی زیر نظر مدیران استراتژیک به منظور تشخیص سودمندی و اثربخشی فرآیندها.

بدین ترتیب بنظر می‌رسد که تمام

- ۵- چگونه می‌شود نقاط قوت خویش را تقویت و نقاط ضعف را خنثی نمود؟
- ۶- اولویت تهدیدها و فرصتها کدامند و چگونه می‌توان آنها را شناخت؟
- ۷- چگونه می‌توان از تهدیدها پرهیز کرد و از فرصتها حداکثر استفاده را برد؟
- ۸- کشورهای مشابه و سازمانهای آنها چگونه عمل می‌کند و چرا اینگونه؟
- ۹- سازمانهای دیگر دولتی چگونه عمل می‌کند و نقش ما در ارتباط با آنها چیست؟
- ۱۰- دلایل موفقیت و شکستهای آنها در گذشته و حال چه بوده است؟
- ۱۱- نقاط ضعف و قوت سازمانهای موفق چیست؟

- ۱۲- نظر سازمانهای دیگر نسبت به ما و استراتژی ما چگونه است؟
- به‌طوری که ملاحظه می‌شود بجز پرسش اول که مسائل درون سازمانی را مطرح می‌کند، بقیه سوالات دوازده‌گانه بالا به شناخت محیط و تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از متغیرهای محیطی به‌منظور طرح‌ریزی و تنظیم یک استراتژی مربوط می‌شود.
- بنابراین در دنباله مطلب بیشتر درباره محیط و نقش متغیرهای آن بحث خواهد شد.

شناخت محیط

اکثر بررسیهای موجود در زمینه مدیریت استراتژیک، فاکتورهای موجود محیطی را به پنج بخش تجزیه کرده است.

شکل شماره ۵ این فاکتورها و روابط آنها را مشخص کرده است که به طور خلاصه و به ترتیب درباره بعضی از آنها صحبت خواهد شد.

مدل تقسیم‌بندی محیط

در این شکل علاوه بر موضوعهایی که در

محیط هر سازمان صرف نظر از وسعت و بزرگی آن مطرح شده، روابط بین فاکتورهای پیرامونی با یکدیگر و با سازمان نیز به‌تصویر درآمده است و شناخت و تجزیه و تحلیل سیستماتیک و منظم این فاکتورها و پیش‌بینی روابط بین آنهاست که در محدوده و قلمرو امور مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد.

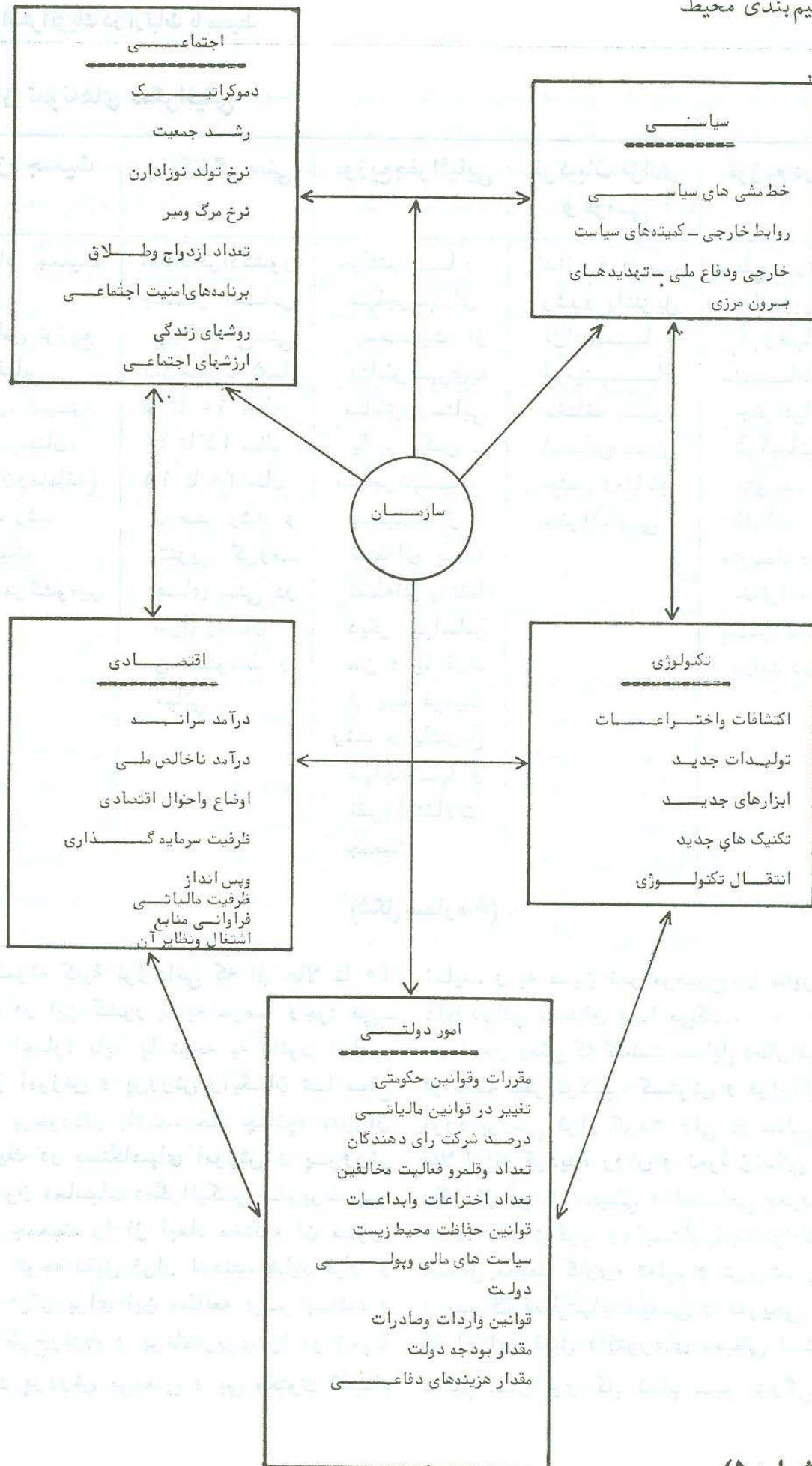
این شکل (شماره ۵) قطعاً خود نحوه ارتباط و شدت و دامنه آن بین فاکتورهای متعدد پیرامون در رابطه با سازمان و تأثیر و تأثر آن را مشخص نمی‌کند، بلکه این رابطه و شناخت شدت و ضعف تأثیر هر یک از فاکتورهای اصلی و فرعی نتیجه و فرایند تجزیه و تحلیل محیطی است که به وسیله مدیریت استراتژیک مشخص می‌شود، اما قبل از اینکه نحوه تجزیه و تحلیل و مراحل آن تا وصول نتیجه نهایی به‌منظور بهره‌برداری در ترسیم استراتژی مطرح شود.

در مدل بالا یکی از فاکتورهای اصلی فاکتور (Demographic) است که به عنوان نمونه از بین سایر فاکتورهای محیطی در این بحث مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

فاکتورهای دموگرافیک نسبت به سایر فاکتورهای محیطی این مزیت را دارد که بسادگی و بسهولت قابل سنجش و قابل پیش‌بینی می‌باشند مثلاً ضریب افزایش جمعیت و چگونگی پراکندگی و فراوانی آن در گذشته و حال براحتی دورنمای آینده را ترسیم و مجسم می‌کند.

در جدول زیر بخشی از نمونه‌های دموگرافیک جهت آشنایی و اطلاع‌ارائه شده است. عناصر محیطی شکل شماره ۶ در واقع مرکز ثقل هر نوع تغییر و تحول جامعه در آینده می‌باشد.

پهنه دموگرافیک پهنه‌ای پویا، متحول و متغیر است و روی همه چیز تأثیر می‌گذارد.



بخشی از نمونه‌های دموگرافیکی

اندازه جمعیت	پراکندگی سنی	توزیع جغرافیایی	ترکیبات نژادی و قومی	توزیع درآمدها
تعداد جمعیت کشور	تعداد افراد کشور بر اساس پراکندگی سنی	حرکت‌ها و مهاجرت‌های جمعیت از مناطق شهری به مناطق روستایی یا برعکس - مهاجرت‌های جمعیت از نقطه‌ای به نقطه‌ای دیگر بر اساس سن و یا قومیت	اندازه و درصد رشد و یا تنزیل نژادهای قومیت‌های مختلف بر اساس سن، جنس و مناطق جغرافیایی	سطح درآمدهای جامعه بر اساس گروه‌های سنی مناطق جغرافیایی ترکیبات نژادی متوسط درآمد افراد. متوسط درآمد خانواده‌ها. پراکندگی درآمد در جامعه
(بخش، شهر، شهرستان، استان و منطقه)	۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۱۵ سال ۱۵ تا ۲۰ سال	درصد رشد و تنزیل گروه‌های سنی در طول زمان سن متوسط و میانی	درصد رشد جمعیت در صد مرگ و میر	

(شکل شماره ۶)

من باب نمونه کلیه نوزادانی که از حالا تا ۲۰ سال بعد در این کشور پا به عرصه وجود می‌گذارند، اجباراً باید با توجه به قانون اساسی کشور از آموزش و پرورش رایگان تا سطح مشخصی برخوردار باشند، حال چنانچه مدیران استراتژیک در دستگاه‌های آموزش و پرورش از هم‌اکنون محاسبات دموگرافیکی مربوط به تغییرات جمعیت را از ابعاد مختلف آن مورد مطالعه و توجه دقیق قرار ندهند، شاید فردا و فرداهای دیگر برای این مطالعه دیر باشد و هرگونه طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی را در زمینه آموزش و پرورش بی‌معنی و بی‌محتوی قلمداد نماید. و به همین نحو موضوع در سایر دستگاه‌های دولتی مصداق پیدا می‌کند.

در بحثی که گذشت مسایل دموگرافیکی تنها از نقطه نظر ترکیب، گسترش و فراوانی جمعیت مورد بررسی قرار گرفت ولی در مدلی که در بالا ارائه گردید، روش و نحوه زندگی نیز یکی دیگر از عوامل محیطی و اجتماعی معرفی شده است. مثلاً ترکیب و وابستگی‌های خانوادگی، نوع مشاغل محیط کاری، تعلیم و تربیت، پس‌انداز و مصرف فعالیت‌های سیاسی و تفریحی و نظایر آن از این قبیل فاکتورهای محیطی است که در تنظیم استراتژی کل نظام سهم بزرگی دارند.

صورت مجموعه‌ای کاری بس مشکل و حتی غیر ممکن است. شناخت بسیاری از متغیرهای محیط کاری پیچیده و درک روابط و تعامل بین آنها تقریباً غیر عملی است، از طرفی تجزیه و تحلیل هر بخش یا هر موضوع به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی حل مشکل باشد و در اینجا است که یک تناقض شدید بین این دو پدیده عملاً به چشم می‌خورد و باید دید که در هنگام تجزیه و تحلیل فاکتورهای مختلف چگونه باید عمل کرد که توافقی ولو ضمنی بین این دو پدیده متناقض بوجود آورد.

شاید پاسخ و توجه به سؤالات زیر راهنمای مفیدی برای نزدیک کردن این دو پدیده برای مدیران استراتژیک در زمینه تجزیه و تحلیل محیط فراهم نماید:

۱- چگونه هر بخش تعریف شود؟ همان‌طور که مطرح شد هر بخش محیط باید به تنهایی و به صورت مجزا تعریف شود. تعریف هر بخش به تنهایی و شناخت متغیرهای آن این خاصیت را دارد که عوامل کلیدی و حیاتی و حساس آن بخش که باید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، کشف و معرفی می‌شود. گرچه تعریف هر بخش بسیار ضروری و از طرفی یک امر اختیاری و براساس قضاوت‌های شخصی صورت می‌گیرد، ولی به هر جهت سازمان را نسبت به آن بخش و فاکتورهای تشکیل دهنده آن و روابطش مطلع می‌نماید. تعاریف در واقع روح و جسم هر تجزیه و تحلیل می‌باشد، مثلاً بخش جمعیت‌شناسی^{۲۶} به این ترتیب تعریف می‌شود: «جمعیت‌شناسی عبارت است از شناخت اندازه، سن، جنس و سایر خصوصیات افراد، توزیع جغرافیایی آنان، ترکیب نژادی و قومیت و توزیع درآمدهای جامعه و نظایر آن» بنابراین در تعریف جمعیت‌شناسی عناصر اصلی آن معرفی می‌شود و اساس تجزیه

روش زندگی تنها در پهنه بررسیهای دموگرافیکی نیست که بسیار مؤثر است بلکه به مقدار زیادی نیز تحت تأثیر طرز تلقی افراد، اعتقادات و باورهای آنان و ارزشهای حاکم بر جامعه قرار می‌گیرد و اینجا است که وظیفه مسئولان صورت‌بندی و تنظیم استراتژی را سخت‌تر، پیچیده‌تر و فنی‌تر می‌نماید و هر فاکتور نیز به نوبه خود نیرویی است که با شدت و قدرت کم و بیش جهت‌ها را در ترسیم استراتژیک خاصی مشخص و معلوم می‌کند.

ارزشها نیز که در مدل بالا به آن اشاره رفت، در واقع اساس و زیربنای تشکیل هر جامعه است، ارزشهای هر جامعه در گزینش سیستم آموزش و پرورش، روش زندگی، مدل رفتار افراد، روابط و فرمهای اجتماعی منعکس است.

تغییر ارزشهای اجتماعی در واقع تحت تأثیر عواملی نظیر عوامل سیاسی، ایدئولوژی، اقتصادی و تکنولوژی قرار می‌گیرد، ولی به طوری که بایر و رشر^{۲۴} (۱۹۶۹) مطالعه نموده‌اند، تغییر ارزشها در مقام مقایسه با سایر عوامل دموگرافیکی نسبتاً کند و محدود است و احتیاج به یک زمان نسبتاً طولانی دارد. ارزش به وسیله «لوخن»^{۲۵} (۱۹۶۲) به این ترتیب تعریف شده است:

«ارزش عبارت است از مفهوم یا ادراک شرطی یا غیر شرطی در وجود فرد یا در وجود گروه که سبب می‌شود تمایلی در فرد یا گروه بوجود آید که اهداف و وسیله رسیدن به اهداف را از بین راههای متفاوت و قابل دسترس انتخاب نماید. بنابراین هرگونه انتخاب به‌طور متعارف تحت تأثیر ارزشها قرار می‌گیرد.

نحوه تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیط
تجزیه و تحلیل محیط به صورت کلی و به

کلی و عمومی در طول زمان لازم و ضروری است. اما در هر صورت تعیین ضوابطی برای درک و کشف روند کار و تجزیه و تحلیل و شناخت روند را تسهیل می‌کند.

۴- ضابطه شناخت روند تغییرات چیست؟

شناخت اینکه تغییراتی وجود دارد کافی نیست، ردیابی کردن، پیش‌بینی کردن و ارزیابی کردن سمت و جهت و عظمت روند نیز در تجزیه و تحلیل بسیار مهم است. در این مرحله، ضروری است که طرح روند را به صورت عملیاتی در آورده. بدین منظور باید شواهد و ضوابطی برقرار کرد که به وسیله آن بتوان روند را تعقیب و پیش‌بینی نمود. در این مرحله دقیقاً معلوم و مشخص می‌شود که چه اطلاعات و چه شواهدی برای شناخت و ارزیابی روند تغییرات و سمت آن مناسب است.

۵- درجه تغییرات در ترسیم روند چگونه است؟

در تجزیه و تحلیل شناخت درجه تغییرات و روند آینده بر اساس اتفاقات جاری از اهمیت بالایی برخوردار است اما در این مرحله یعنی شناخت درجه تغییرات سؤالات زیر مطرح است: آیا این روند لحظه‌ای اتفاق افتاده است؟

آیا این روند کند یا آهسته شده است؟

آیا روند نسبتاً ثابت مانده است؟

آیا روند سرعتی غیر عادی دارد؟

نقطه مرجع برای شناخت این حالات و پاسخ به این سؤالات شناخت روند تاریخی و تدریجی پدیده‌هاست. در سطح عمومی و به صورت گسترده و کلی، امکان تشخیص و شناخت درجه تغییرات از روی دامنه زمانی قابل پیش‌بینی می‌باشد بدین صورت که معمولاً روند تغییرات یک دوره مشخصی را دنبال می‌کند.

و تحلیل جمعیت و نقطه ثقل هرگونه تغییر و تحول جامعه را در زمانهای نسبتاً دور ارائه می‌دهد.

۲- روند جاری و آینده چگونه خواهد بود؟ بعد از اینکه هر بخش و عناصر تشکیل دهنده آن تعریف و معرفی شد، تلاش بعدی این خواهد بود که مبدأ حرکت و نقطه عزیمت هر فاکتور و جهت و سمت حرکت آینده آن مشخص و به تصویر کشیده شود. اصطلاح ریزنگری^{۲۷} و ردیابی^{۲۸} که در تجزیه و تحلیل‌های محیطی متداول است دقیقاً در این مرحله و در پاسخ به دو سؤال بالا خواهد بود. شناخت فاکتورهای مختلف و تشخیص حرکت حال و آینده دقیقاً هر گونه تغییرات را آشکار و روند آینده آن را تعیین می‌کند و هدف نهایی از این مرحله در تجزیه و تحلیل این است که ظهور و بروز حوادث و اتفاقات قبل از اینکه سازمان را تحت تأثیر قرار دهد با ظهور اولین علائم و آثار تحت کنترل قرار گرفته و مهار شود و طبیعی است که این امر در صورتی میسر است که سازمان قبلاً از آن مستحضر شود.

۳- روند تاریخی و تدریجی اتفاقات چگونه است؟

در تجزیه و تحلیل دانستن روند بالقوه و وضعیت فعلی تنها کافی نیست. در حقیقت تنها دانستن روند اتفاقات ممکن است گمراه کننده نیز باشد، مگر اینکه روند تدریجی حوادث در طول یک مدت زمان نسبتاً طولانی معلوم و مشخص شود. این مرحله شباهت زیادی به تشخیص نقاط مختصات و تعیین روند خطی در آمار دارد. در این مرحله تشخیص و شناخت هدف یا تراکم و شدت سرعت و جهت روند تغییرات تا اندازه بسیار زیادی به روند تاریخی آن ارتباط پیدا می‌کند و بدین جهت تلاش برای ردیابی هم به صورت تدریجی و هم در یک مسیر

احتمال وقوع آن در آینده محتمل است، آشکار شود و ثانیاً کلیه تغییراتی که در زمان حاضر در شرف وقوع است کشف گردد. در این حالت مدیریت استراتژیک يك ضوابط و معیارهایی را در جهت شناسایی و پیش‌بینی این تغییرات انتخاب می‌نماید. بدین ترتیب که با استفاده از این ضوابط و علائم و قرائن و حدس و گمانی که درباره تغییرات دارد، پیش‌بینیهایی درباره آینده برآورد می‌نماید، سپس با جمع‌آوری اطلاعات و آمار و ردیابی و پیدا کردن روند گذشته، پیش‌بینیهای قبلی خویش را رد یا تأکید می‌کند یا به نکات جدیدی می‌رسد.

۲- ردیابی^{۳۰}:

منظور از مونی‌تورینگ یا ردیابی، تجسس و عملیات در شناخت روند و الگویی مشخص در محیط است. این مرحله شامل کلیه عملیاتی است که مدیریت استراتژیک برای ردیابی و شناخت رشد تدریجی و تاریخی روند محیطی بعمل می‌آورد. مثل تطبیق حوادث یا جریان فعالیتها و ندرتاً هم به دنبال علائمی که در مرحله نخست کشف و شناخته نشده یا جدیداً بطور تصادفی و یا بر اثر نظر افراد خارجی بر آن اواقف شده است، می‌گردد. منظور از این مرحله جمع‌آوری اطلاعات و اخبار کافی است که دقیقاً تشخیص داده شود که آیا روند و یا الگوی خاصی اتفاق می‌افتد؛ مثلاً ظهور الگویی از نظر روش زندگی خانواده‌ها ممکن است یا مطالبی مثل تغییر در مشغولیات و تفریحات مردم، در تعالیم و تربیت، در مصرف، در عادت بکار، طرز تلقی و یا تغییر محل اقامت و نوع زندگی را آشکار نماید.

این مرحله در واقع دنباله مرحله قبلی است که در آن مرحله، هاله‌ای از رویدادها که براساس حدس و گمان ترسیم شده بود، در این

گرچه تعقیب روند به صورت تاریخی مشکل است ولی به هر صورت باید تلاش کرد که آن را شناخت، زیرا برای شناخت تغییرات محیط از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

۶- آخرین سؤال مربوط به نحوه جمع‌بندی نتایج بخشهای مختلف می‌باشد. در این مرحله بخشهای مختلف محیط که به صورت مجزا تعریف و تجزیه و تحلیل و آثار آن بر سازمان و بر بخشهای دیگر شناخته شده، در مجموع مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و فاکتور بخشهای دیگر که معرفی شده جمع‌بندی و یکپارچه می‌شود و آثار و پیامدهای هر بخش بر بخش دیگر و بر مجموع ارزشیابی می‌گردد.

نحوه تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیط

با بحثی که گذشت به منظور تجزیه و تحلیل محیط و فرآیندی که در نتیجه شناخت و تجزیه و تحلیل آن حاصل می‌شود، باید چهار عنصر اصلی به ترتیب زیر مورد توجه قرار گیرد:

۱- ریزبینی یا ریزنگری^{۲۹}:

یعنی جزء بجزء کردن فاکتورهای محیطی و با دقت و تیزبینی و عمیقانه به آن نگریستن. منظور از این دقت و بررسی جزء بجزء آن است که از هر نوع علامت خطر یا تغییر جزئی و کلی که محتمل است در محیط به وقوع پیوندد، دقیقاً روشن و برملا گردد.

در این مرحله یا تحقیق و بررسی کلی در زمینه تمام فاکتورهای پنجگانه یاد شده در این مقاله یعنی فاکتورهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژی و دولتی و عمل و عکس‌العمل هر يك از عوامل آنها روی سازمان، مورد بررسی قرار می‌گیرد و منظور از این بررسی آن است که اولاً هرگونه تغییرات محیطی که

یعنی ارزیابی کردن تغییرات محیطی در زمان حال و آینده به منظور کاربرد تغییرات محیطی در سازمان.

بدون تردید سه مرحله قبلی یعنی ریزبینی، ردیابی و پیش‌بینی وقایع بخودی خود تمام شده نیست زیرا آن مراحل تنها آینده را پیش‌بینی می‌کنند و به تصویر می‌کشند و کار پایان نمی‌پذیرد مگر اینکه نتیجه آن سه مرحله قبلی به طور قطعی مشخص و کاربردش در سازمان و در تنظیم استراتژی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

مرحله ارزیابی در واقع عبارت از تشخیص و ارزیابی این نکته می‌باشد که چرا و چگونه و به چه صورت این تغییرات محیطی حاصل شده است؟ تنها شناخت دلایل و علت تغییر و تحولات است که می‌تواند مورد استفاده مدیریت استراتژیک در صورت‌بندی نمودن استراتژیک جدید مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین شناخت نقاط کلیدی و اساسی تحول و ریشه‌یابی و کاربرد آن است که در پی این تجزیه و تحلیل محیطی حاصل می‌شود.

در شکل شماره ۷ روابط مراحل چهارگانه به صورت شماتیک مشخص شده است:

هدف و منظور از تجزیه و تحلیل چیست؟

همان‌طور که مشروحاً در بالا بیان گردید، تجزیه و تحلیل محیط چند هدف زیر را دنبال می‌کند:

- ۱- شناخت وضعیت فعلی ۳۳ و تغییرات آینده یا شناخت آینده و پی بردن عمیق‌تر به وضع فعلی.

- ۲- فراهم نمودن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری صحیح مدیران استراتژیک به منظور تنظیم استراتژی سازمان.

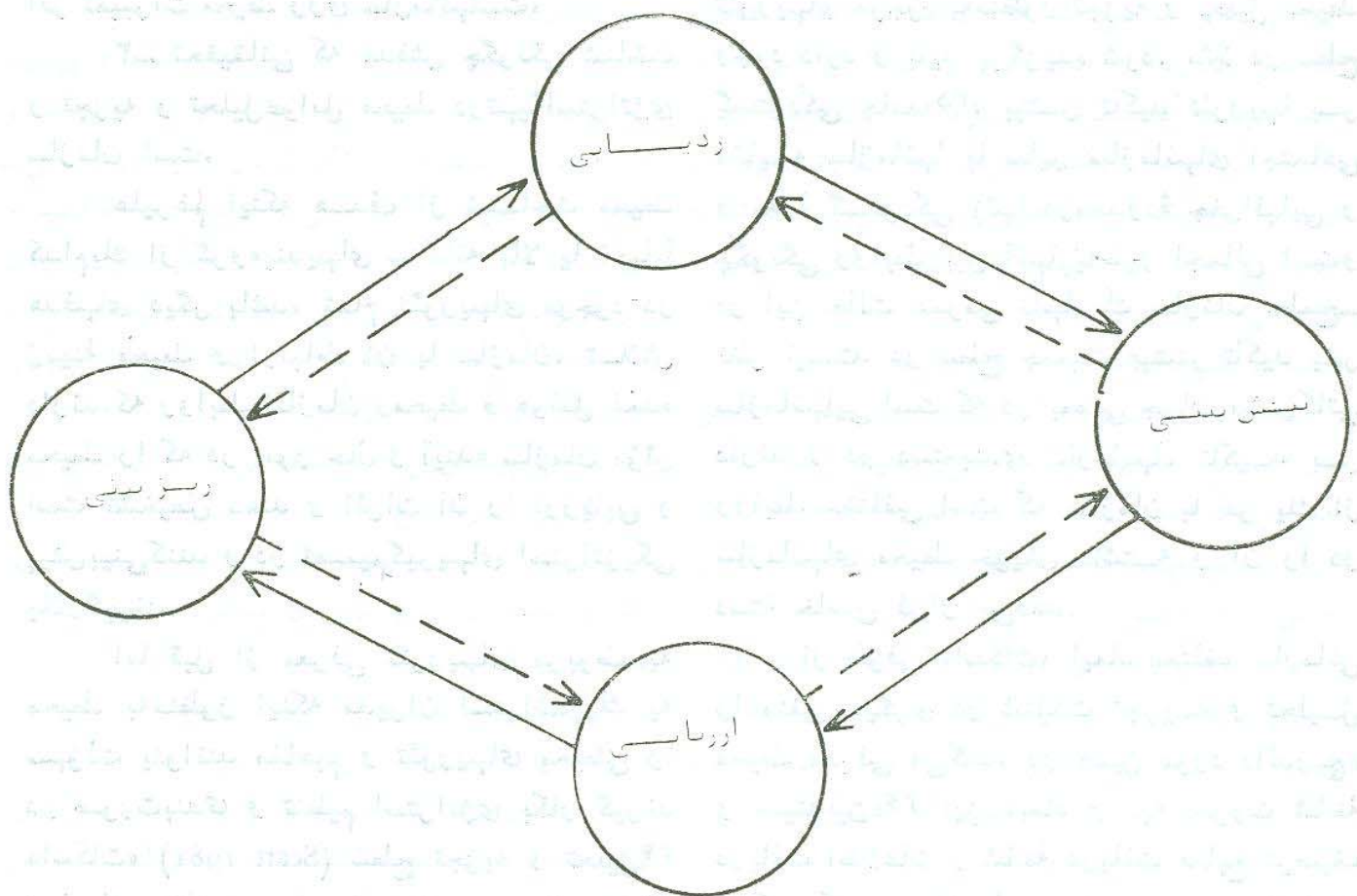
- ۳- فراهم کردن امکانات و تسهیلات و

مرحله با پیگیری و ردیابی علائم تغییراتی که در مرحله نخست مشهود گردید به ردیابی و تشخیص الگویی روشن برای پیش‌بینی وقایع مبادرت می‌شود. در این مرحله باید از تمام اطلاعات موجود در آرشیوها و اطلاعات دست‌اول که فراهم شده، استفاده بعمل آید.

۳- پیش‌بینی (Forecasting)

یعنی پیش‌بینی سمت و جهت تغییرات محیطی در آینده، مرحله اول و دوم که شرح آن گذشت در واقع تصویری پیش‌روی مدیریت استراتژیک قرار می‌دهد تا وی بتواند با کمک آن تصویر و با استفاده از تکنیک‌های رایج، آینده و کلیه تغییرات آن را جهت تنظیم و صورت‌بندی ۳۱ استراتژی بشناسد و بکار گیرد. در واقع در این مرحله سمت و جهت تغییرات، سرعت و شدت تغییرات، حوزه و قلمرو و بالاخره ساخت و برد تغییرات مشخص می‌شود. مدیریت استراتژیک در این مرحله از تکنیک دلفی ۳۲ یا روش استنتاجی یعنی رسیدن از معلوم به مجهول یا روش استقرایی یعنی رسیدن از جزء به کل یا روش قیاسی یا روش سناریو استفاده می‌کند. مثلاً اینکه توسعه اقتصادی سبب کاهش مرگ و میر و افزایش میانگین سنی است، در این حالت پیش‌بینی می‌شود که چنانچه در جهت رشد اقتصادی و توزیع عادلانه درآمدها تلاش شود میزان مرگ و میر کاهش پیدا خواهد کرد، یا مثلاً اینکه ثبات سیاسی سبب سرمایه‌گذاری و توسعه اقتصادی می‌شود و اگر در جهت ثبات سیاسی تلاش شود امکان سرمایه‌گذاری افزایش پیدا می‌کند و نظایر اینها، و بالاخره پیش‌بینی از طریق مطالعه تئوریهای موجود و بررسیهای وقایع تاریخی که به وسیله آنها می‌شود وقایع آینده را پیش‌بینی نمود.

۴- ارزشیابی (Assessment)



(شکل شماره ۷)

گیرد و سپس کاربرد آنها ارائه می‌شود. هدف از این بررسی آن است که مدیران استراتژیک و به عبارت دیگر مدیران عالی‌دستگاه باتئوریها و نظریه‌های رایج در زمینه بررسیهای محیطی آشنایی پیدا کنند، چه تنها در این صورت است که می‌توانند حداکثر استفاده را در تنظیم و صورت‌بندی استراتژی سازمان و دستگاه مربوط ببرند.

در دهه گذشته و حتی چند سال قبل از آن تحقیقات و بررسیهای زیادی در زمینه مبادلات و تعامل سازمان و محیط آن صورت گرفته که اگر بتوان آن را به نحوی تقسیم‌بندی نمود، وضع زیر حاصل می‌شود:

- ۱- تحقیقاتی که بیشتر هدفش کلیت بخشیدن به محیط و نحوه تغییرات آن است.
- ۲- تحقیقاتی که بیشتر هدفش شناخت و

آمادگی لازم در سازمان برای دستیابی به تفکر استراتژیکی به جای تنها فکر کردن به امور روزمره.

۴- طرح‌ریزی نمودن استراتژیهای متعدد و محتمل و پیش‌بینی درصد احتمال وقوع حوادث و تغییرات و اولویت استراتژی‌های مختلف.

اینک موقع آن رسیده است که تئوریهای موجود در زمینه شناخت محیط و ابعاد آن و نحوه استفاده از فاکتورهای محیط جهت تنظیم و فرموله کردن استراتژی سازمان معرفی و تشریح شود.

مفهوم محیط و تئوریهای آن

در این بخش ابتدا مفاهیم و تئوریهایی که در زمینه شناخت محیط تاکنون مطرح گردیده، به‌طور خلاصه و اجمالی مورد بررسی قرار می‌-

اثر تغییرات محیط روی سازمانهاست.

۳- تحقیقاتی که هدفش چگونگی شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل محیط در تهیه استراتژی سازمان است.

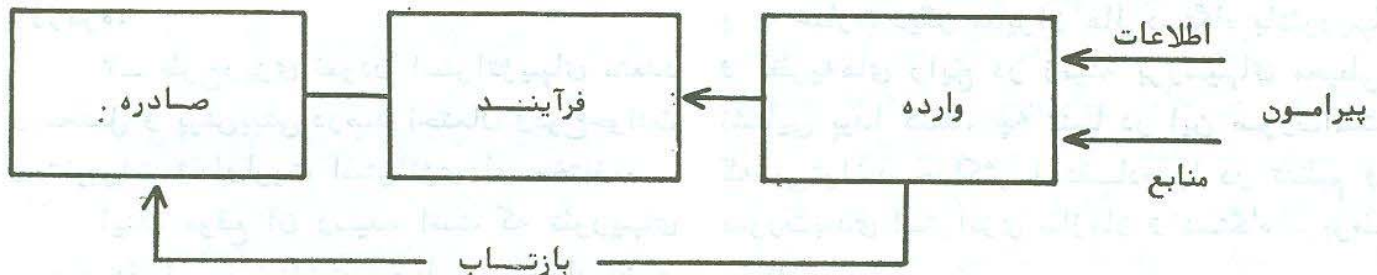
علیرغم اینکه هدف از شناخت محیط کدام يك از گروه‌بندیهای سه‌گانه بالا یا احیاناً هدفهای دیگر باشد، تمام تئوریهای موجود در زمینه محیط و ارتباط آن با سازمان، تلاش دارند که روابط سازمان و محیط و عوامل عمده محیط را که در امور حال و آینده سازمان مؤثر است تشخیص دهند و اثرات آن را ارزیابی و پیش‌بینی کنند و در تصمیم‌گیریهای استراتژیکی بکارگیرند.

اما قبل از معرفی تئوریهای مربوط به محیط به منظور اینکه مدیران استراتژیک به سهولت بتوانند مفاهیم و تئوریهای محیطی را در صورت‌بندی و تنظیم استراتژی بکار گیرند «اسکات» (Scatt 1981) سطح تجزیه و تحلیل^{۳۴} و ابعاد مختلف محیط را بیشتر مورد توجه قرار داده است.

منظور «اسکات» از سطح تجزیه و تحلیل، وجه افتراقی است که بین سطوح و درجه‌بندی

تئوریهای موجود به منظور تجزیه و تحلیل محیط وجود دارد و باید برگزیده شود. مثلاً در سطح گستردگی جامعه^{۳۵}، بیشتر تأکید تئوریها بر مقایسه سازمانها با سایر سازمانهای اجتماعی و نحوه گستردگی آنها در محدوده جغرافیایی و چگونگی روابط بین آنها به طور اجمالی است و در این حالت عمومی تنها يك سازمان مطمح نظر نیست. در سطح جمعیت بیشتر تأکید بر سازمانهایی است که در بعضی جهات مشترکاتی دارند و در دسته‌بندی سازمانها، تأکید بر روابط مختلفی است که سازمان با هر يك از سازمانهای محیط خویش داشته و آن را در دسته خاصی قرار می‌دهد.

از طرفی «اسکات» ابعاد مختلف سازمانی را متغیر دیگری در شناخت تجزیه و تحلیل محیط معرفی می‌کند. در همین مورد «آلدریچ» و «میندلین»^{۳۶} این ابعاد را به صورت شاخه دریافت اطلاعات و شاخه دریافت منابع توصیف می‌کند که هر يك باید به نوبه خود در شناخت پیرامون مورد توجه قرار گیرد بدین ترتیب و با توجه به شکل شماره ۸ اولین عاملی که از پیرامون وارد سیستم می‌شود، اطلاعات است.



(شکل شماره ۸)

به منابعی است که باید در دسترس وی قرار گیرد.

حال بعد از ذکر این خلاصه بی‌مناسبت نیست قبل از بحث درباره تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیطی نظری هر چند اجمالی به

در زمینه تئوری اطلاعات بیشتر تأکید روی عدم اطمینان و احتمال ظهور اتفاقاتی است که در آینده امکان بروز و ظهور آن محتمل است، در حالی که از بعد منابع (شکل شماره ۸) بیشتر توجه به درجه بستگی و حیات و استقلال سازمان

و گسترده است و تنها در این حالت است که مدیریت استراتژیک برای شناخت محیط و پیش-بینی روند آینده نیاز به تحقیق و بررسی علمی و استفاده گسترده از تکنیکهای رایج پیدا می-کند. در نهایت این دو دانشمند نتیجه گیری می کنند که در دهه ۸۰ و ۹۰ گرایش شدیدی در جهت تشکیل محیطی مغشوش، بحرانی و متلاطم در اکثر سازمانها به علت تحولات جهانی و منطقه ای و تکنولوژیکی بوجود می آید و درست در همین پیشگویی دانشمندانی از این قبیل است که امروز موضوع مدیریت استراتژیک را در رابطه با شناخت محیط اینهمه با اهمیت و پر سر و صدا و مهم برای پیشرفت سازمانها مطرح می کند.

ب - نظریه «ان سف» ۴۰ (۱۹۸۰).

این دانشمند در بررسیهای خود مشاهده نمود همان طور که «امری» و تریست پیشگویی کرده اند محیط سازمانها غالباً متلاطم، بحرانی و مغشوش و متحول است، علاوه بر آن محیط سازمانها مشخصاتی پیچیده و تغییراتی با درجات بسیار بالا دارد و در اکثر موارد اتفاقات آینده با اتفاقات گذشته ارتباط منطقی و بستگی و پیوند معقولی ندارد و همین امر سبب می شود که سازمانها درصد بالایی از ذخایر هنگفتی از منابع استراتژیکی را به خود اختصاص دهند تا بتوانند در مواقع بحرانی خود را با محیط همگام و تعادل لازم را در ارتباط با محیط فراهم کنند.

«ان سف» اظهار می دارد این اغتشاشات محیطی را می توان به هفت صورت پاسخگویی کرد:

۱- به صورت بالا بردن اعتبارات استراتژیکی بویژه اعتبارات مربوط به تحقیق و توسعه ۴۱.

بعضی تئوریهایی که در رابطه با متغیرهای محیطی تدریجاً و در طول زمان شکل گرفته و هم اکنون مورد استفاده گسترده مدیران استراتژیک قرار می گیرد، افکنده شود. سه تئوری مهم در زمینه شناخت محیط که از همه مهمتر است به عنوان نمونه برگزیده شده که در زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

الف - نظریه «امری» و «تریست» ۳۷

در بررسیهای این دو دانشمند انگلیسی در صنایع غذایی چهار نوع محیط مشاهده و معرفی گردیده است. آنان نتیجه گرفته اند که این محیط چهارگانه ممکن است در اکثر سازمانها وجود داشته باشد.

۱- پیرامونی آرام و ثابت و غیر قابل تغییر و تحول - در این حالت تفاوتی بین مسائل استراتژیکی و تاکتیکی و برنامه ریزی وجود ندارد و می توان با اطمینان خاطر امور را پیش بینی و برنامه ریزی نمود.

۲- پیرامونی آرام و تقریباً ثابت ولی توزیع منابع و اطلاعات براساس توزیع تمرکزی و جغرافیایی است که در این صورت محل استقرار سازمان برای دریافت منابع و اطلاعات و در نتیجه ادامه حیات سازمان بسیار با اهمیت تلقی می شود.

۳- پیرامونی پویا ۳۸ و متحول و منابع متمرکز - در این حالت به علت تعدد سازمانهای مشابه و تمرکز منابع، رقابت شدیدی بین سازمانهای مشابه برای دریافت منابع در می گیرد و مدیریت استراتژیک را در پیش بینی و برآورد محیط آینده در رابطه با سازمان مربوط ملزم می دارد.

۴- پیرامونی بحرانی، مغشوش و متلاطم ۳۹ - در این نوع محیط روابط بین سازمانها و اجتماع و منابع دائماً در حال تغییر و تحول می باشد و درجه این تغییرات بسیار بالا

37- Emery and Trist

38- Dynoamic Environment

39- Turbulent Environment

40- Ansoff. (1980 - دهه)

41- Research and Development. (R and D)

در سطح محیط بین‌المللی دانسته و در این مورد مطالبی نظیر آموزش و پرورش، موضوع-های ایدئولوژیکی و مطالب ارزشی را مطرح کرده‌اند، به این ترتیب محیط را شامل مسائل ایدئولوژیکی، اجتماعی، تکنولوژیکی و آتمسفر سیاسی دانسته‌اند.

و بالاخره «کلد»^{۴۵} محیط را در دو سطح ملی و ماوراء ملی شناسایی کرده است مثلاً در سطح ملی کشورهای کاپیتالیست، کشورهای کمونیست و کشورهای جهان سوم را مطرح می‌کند و در سطح ماوراء ملی، محیط را به روابط شمال و جنوب، روابط شرق و غرب، مسائل اقتصادی جامعه اروپا و نظایر آنها تشبیه می‌کند.

با مقایسه سه نظریه بالا در رابطه با محیط که باختصار و اجمالاً مورد بررسی قرار گرفت، ملاحظه می‌شود که هر گروه از دانشمندان محیط را با توجه به اهداف مربوط به آن از یک دید و از یک نقطه نظر که از پایین و از جزء شروع و به یک مجموعه وسیع و گسترده در سطح جهانی ختم می‌شود، شناخته‌اند و منظور از ذکر این تئوریمها و ارائه مجدد آنها در این مقاله این است که مدیران استراتژیک در سطوح مختلف سازمانی بتوانند هر یک از تئوریمها را که برای تنظیم و صورت‌بندی استراتژی خاصی مناسب و ضروری می‌دانند، بکار گیرند و حداقل متوجه باشند که چه عوامل و فاکتورهای وسیع و متعددی روی تصمیم‌گیریمهای مدیران عالی دستگاه می‌تواند، مؤثر واقع شود.

در زیر لیستی از منابع و کتابها و مقالات مرجع که در زمینه شناخت محیط و تنظیم استراتژی مناسب می‌تواند مورد استفاده و بهره‌برداری مدیران عالی دستگاهها قرار گیرد، ارائه شده است:

۲- به صورت بالا بردن قابلیت پیشگویی وقایع و اتفاقات با گماردن مدیران استراتژیک توانا و قابل.

۳- به صورت شناخت و تعیین توزیع فراوانی تغییرات.

۴- به صورت تعیین زمان پاسخگویی به تغییرات که معمولاً این حالت یک زمان نسبتاً زیادی را بخود اختصاص می‌دهد.

۵- به صورت ابداع و اختراع یا بالا بودن درجه قابلیت تاریخی از نظر شناخت حوادث و پیشگویی آن برای مقابله با تغییرات.

۶- به صورت شناخت سطح و درجه آشفستگی و اغتشاش که منظور گردآوری اطلاعات کافی و گرانقیمت برای پاسخ صحیح به تغییرات است.

۷- به صورت کاربرد تکنیکهای لازم برای پیش‌بینی اتفاقات.

پ - نظریه دانشمندان تجارت بین‌المللی.^{۴۲} این دانشمندان بیشتر توجه و نظرشان به محیط تجارت و معاملات بین‌المللی است و نتیجتاً برداشت آنان از پیرامون حالت منطقه‌ای و قاره‌ای و جهانی دارد. این دانشمندان در ابتدا بیشتر توجه به شرکت‌های چندملیتی و فراملیتی و نحوه برخورد آنها با محیط، بازارهای تهیه، تولید، توزیع و تکنولوژی در سطح جهانی بود در حالی که در سنوات اخیر بیشتر توجه آنها به تمدن و فرهنگ و یکپارچگی آن در بررسی-های محیطی معطوف گردید.

در این زمینه «ورنون» و «ولتس»^{۴۳} بیشتر مسائل محیطی را در موضوعهای تکنولوژی و اقتصادی و پولی در سطح جهانی دانسته‌اند مثل نحوه انتقال تکنولوژی یا جامعه اقتصادی اروپا و یا سیاستهای اقتصادی و پولی دولتها و نظایر آن و تأثیراتش بر روی سازمانهای داخلی.

دو دانشمند دیگر بنام «ترپسترا» و «دیوید»^{۴۴} محیط را در رابطه با فرهنگ و تمدن

42- International Business Environment

44- Terpstra and David (1985)

43- Vernon and welts (1981)

45- Kolde (1985)

- 1- Applied Science and Technology Index
- 2- Business Periodicals index
- 3- F and S index of corporations and industries
- 4- F and S index international
- 5- Public Affairs information service bulletin
- 6- Reader's Guide, to periodical literature
- 7- Social sciences index
- 8- New York Times index
- 9- Wall Street Journal Barrons index
- 10- Monthly Catalog of U.S. Government - Publications
- 11- Directory of American firms Operating in foreign countries.
- 12- Congressional information service publications
- 13- Bureau of national affairs publications
- 14- Kiplinger Washington letter
- 15- U.S. Census of Government
- 16- American Statistics index
- 17- Scientific and Technical information Source
- 18- Trade journals and industrial reports
- 19- Annual report of the National Science foundation
- 20- Research and Development Directory
- 21- World Guide to trade associations.
- 22- University report
- 23- Department of defence annual reports.
- 24- Proceeding to professional meetings.
- 25- Business conditions digest
- 26- Survey of Manufactures
- 27- Guide to foreign Trade statistics
- 28- Index of Economic articles
- 29- Statistical abstract of the U.S.
- 30- Business week
- 31- Fortune
- 32- Trade journal