



● بررسی عوامل محیطی در فرآیند تدوین استراتژی برای موضوعات مدیریت دولتی

که دکتر محمد دوستیاری^۱

مصطفی نوربخش^۲

□ چکیده

یکی از مفاهیم اصلی در ادبیات تدوین استراتژی عامل محیط می‌باشد و مدیریت استراتژیک اساساً پاسخی است به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی. سازمانها در تعقیب مأموریت‌شان همواره با دو سؤال اصلی مواجه هستند، سؤال اول این است: چه هستند و کیفیت آنها چگونه است؟ و دوم اینکه: کجا ایستاده‌اند و نسبت‌شان با پیرامون خود چیست؟ پاسخ به سؤال اول نیاز به ارزیابی عوامل داخلی و جوارگویی به سؤال دوم مستلزم ارزیابی عوامل خارجی است. لیکن، در بحث تدوین استراتژی برای "موضوعات" مدیریت دولتی، تفکیک بین عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) اغلب مشکل و ابهام ایجاد می‌نماید. در این مقاله با استفاده از مثال‌های کاربردی در حوزه مدیریت دولتی این مفاهیم به صورت شفاف‌تر توصیف می‌شوند.

□ واژه‌های کلیدی

تدوین استراتژی، محیط سازمان، فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف، مدیریت دولتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱- استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه شاهد

۲- دانش آموخته دکترای مدیریت استراتژیک

استفاده از مفاهیم و ادبیات استراتژی در عرصه‌های نظامی و دفاعی سابقه‌ای دیرینه دارد و به هیچ وجه مربوط به دوره اخیر نیست. از طرف دیگر این مفاهیم وقتی توسعه پیدا کردند که از چند دهه قبل در سطح مؤسسات و بنگاهها مطرح و به دنبال آن مکاتب مختلفی را به وجود آورده‌اند. به نظر می‌رسد فضای شدیداً رقابتی و تعارض‌های محیط، سازمان‌ها را وادار کرده‌است برای بقاء و حفظ موجودیت خود، مانند صحنه‌های نبرد ولی در چار چوبی جدید، صف آرایی و رقابت نمایند.

یکی از مسائل اساسی در مدیریت استراتژیک به طور کلی و فرآیند فرموله کردن استراتژیها به طور خاص، مسئله محیط است. به گونه‌ای که برخی گفته‌اند محیط فراتر از یک عامل^۱ و به عنوان نقش‌آفرین اصلی^۲ به حساب می‌آید. در این مقاله نگارنده سعی دارد مسئله محیط در ادبیات استراتژی را دسته‌بندی و به ابهاماتی که در زمینه تفکیک عوامل محیطی در تدوین استراتژی وجود دارد پاسخ گوید.

از طرف دیگر کانون توجه مدل‌های فرموله کردن استراتژی، که طی سه دهه گذشته معرفی شده و مورد استقبال قرار گرفته‌اند، مطالعه بنگاه اقتصادی می‌باشد و تعمیم آنها به سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی چنانچه کاملاً امکان پذیر هم باشد، نیاز به دقت نظر فراوان و رعایت ضوابطی دارد که در این مقاله صرفاً به عوامل محیطی مربوط به آن پرداخته می‌شود. در پایان شش موردکاوی کاملاً فرضی مربوط به حوزه مدیریت دولتی^۳ مطرح و در هر موردکاوی تنها یک عامل محیطی به اختصار بحث می‌شود.

□ اهمیت شناخت عوامل محیطی در تدوین استراتژی

در ادبیات مدیریت استراتژیک به مدیران توصیه می‌شود که باید خود را برای روبرو شدن با چالش‌های جدید، متنوع و پیچیده و نیز غافلگیری‌های احتمالی در آینده آماده نمایند. لذا به آنان آموزش داده می‌شود که هر سازمانی با مسائل و مشکلات گوناگون و دائمی مواجه است که ماهیت و صورت این مسائل در گذشته، حال و آینده با یکدیگر متفاوت است. از این آموزه می‌توان دو پیام مهم را استنتاج کرد:

اولاً: برنامه ریزی برای آینده را نمی‌توان صرفاً بر تجربیات موفق گذشته استوار کرد، زیرا تغییر محیط امری مداوم است و چنین اتکابی به موفقیت‌های گذشته

¹ Factor

² Actor

³ Public Administration

می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید (دیوید، ۱۳۸۳: ۲۷).

ثانیاً: هیچ نسخه واحدی برای حصول موفقیت در آینده وجود ندارد که با شرایط همه سازمان‌ها قابل انطباق باشد. هر مؤسسه باید برای موفق شدن در برابر خطرهای چالش‌ها، و نیز حداکثر استفاده از فرصت‌های آینده، پاسخ و راه حل منحصر به فردی را برای توسعه خود طراحی و اجرا کند (آقایی، ۱۳۷۹: ۲۱۷).

به این ترتیب مشخص می‌گردد که شناخت و تجزیه و تحلیل متغیرهای محیط، اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظیفه مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

طبیعی است بین برخی مفاهیم مربوط به استراتژی در مؤسسات خصوصی که برای کسب منفعت تلاش می‌کنند و استراتژی سازمانهای دولتی که عهده‌دار خدمت به جامعه هستند، تفاوت وجود دارد. با این وجود سازمان‌ها، نهادها و دواير دولتی به صورت فزاینده‌ای از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند تا بتوانند بر میزان اثر بخشی و کارایی خود بیفزایند (دیوید، ۱۳۸۳: ۱۴۸).

تیم برادی^۱ شش دستورالعمل یا توصیه برای مدیران استراتژیک در نظام‌های دولتی ارائه و پیشنهاد کرده است که در تدوین استراتژی مد نظر قرار گیرد سه توصیه آغازین او که به این بحث مربوط می‌شود عبارتند از:

- تعریف کلید واژه‌ها، اصطلاحات و مفاهیمی که در تعیین و تنظیم استراتژی و طرح ریزی‌ها به کار گرفته می‌شود.

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

- به کار بردن واژه‌های بسیار ساده و روان و قابل درک همگان در تنظیم استراتژی (آهنچی، ۱۳۷۸: ۸۸)

□ **فلمرو تأثیر گذاری محیط در فرآیند تدوین استراتژی**

تمام تئوری‌های موجود در زمینه محیط (و ارتباط آن با سازمان)، تلاش دارند که روابط سازمان و محیط و همچنین عوامل عمده محیط را که در امور حال و آینده سازمان مؤثر است، تبیین نموده و اثرات آنرا ارزیابی و پیش بینی کنند تا در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به کار روند. تحقیقاتی که در دو دهه گذشته در زمینه

¹ Tim Brady

تعامل سازمان و محیط آن صورت گرفته از نظر هدف به سه دسته کلی تقسیم می‌شود:

- تحقیقاتی که بیشتر هدفشان کلیت بخشیدن به محیط و نحوه تغییرات آن است.
 - تحقیقاتی که بیشتر هدفشان شناخت اثر تغییرات محیط روی سازمانهاست.
 - تحقیقاتی که هدفشان چگونگی شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی در تهیه استراتژی سازمان است. (آهنچی، ۱۳۷۸: ۱۰۳)
- در اینجا آخرین مورد، یعنی شناخت عوامل محیطی برای تهیه استراتژی سازمان، مورد نظر می‌باشد.

برای توصیف قلمرو تأثیرگذاری محیط بیان شده است که مدیریت استراتژیک به زبان ساده به سؤالات زیر پاسخ می‌دهد:

• ما چه کسی هستیم؟ برای پاسخ به این سؤال تمام اوضاع و احوال سازمان اعم از نقاط ضعف و قوت و آنچه که در سازمان وجود دارد، باید برای مدیریت استراتژیک معلوم و مشخص باشد.

- ما می‌خواهیم چه بشویم و به کجا برویم؟
 - از چه راهی می‌توانیم به مقصدی که در پیش داریم بهتر و سریعتر دست یابیم؟
 - تهدیدها و فرصتها و محدودیت‌هایی که در جلوی روی ما قرار گرفته کدامند؟
 - چگونه می‌شود نقاط قوت خویش را تقویت و نقاط ضعف را خنثی نمود؟
 - اولویت تهدیدها و فرصتها کدامند و چگونه می‌توان آنها را شناخت؟
 - چگونه می‌توان از تهدیدها پرهیز کرد و از فرصتها حداکثر استفاده را برد؟
 - کشورهای مشابه و سازمان‌های آنها چگونه عمل می‌کنند و چرا اینگونه؟
 - سازمانهای دیگر دولتی چگونه عمل می‌کنند و تفاوت ما با آنها چیست؟
 - دلایل موفقیت و شکست‌های آنها در گذشته و حال چه بوده است؟
 - نقاط قوت و ضعف سازمان‌های موفق چیست؟
 - نظر سازمانهای دیگر نسبت به ما و استراتژی ما چگونه است؟
- به طوری که ملاحظه می‌شود بجز پرسش اول که مسائل درون سازمانی را مطرح می‌کند بقیه سؤالات دوازده‌گانه بالا به شناخت محیط و تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری از متغیرهای محیطی، برای تنظیم یک استراتژی مربوط می‌شود (آهنچی، ۱۳۷۸: ۹۰).

□ محیط سازمان در ادبیات مدیریت استراتژیک

پیش فرض این قسمت از بحث، آن است که واحد مورد مطالعه "سازمان" است و قرار است برای یک سازمان اعم از بنگاه اقتصادی، سازمان دولتی و یا سازمان غیر انتفاعی استراتژی تنظیم شود. کمی جلوتر در مورد تعمیم این مفاهیم برای مطالعه یک "موضوع" نیز به تناسب بحث خواهیم کرد. در اینجا چند تعریف از محیط ارائه می‌گردد:

- ویلسون^۱ در کتاب "هنر ظریف استراتژی" می‌نویسد محیط سازمان عبارتست از تعامل پیچیده نیروها و روندهای پویا در محیط ماکرو (عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی- قانونی و فناوری) و محیط میکرو (بازار خاص، صنعت و عوامل رقابتی) که مستقیماً روی اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدامات سازمان اثر می‌گذارد (۱۶۵: Wilson, ۲۰۰۳). یادآوری می‌شود استراتژی‌ها ابزارهایی هستند برای دستیابی به اهداف بلند مدت.

- منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. (رضائیان، ۱۳۸۰: ۳۴۳)

- اندروز^۲ می‌نویسد محیط یک مؤسسه بازرگانی عبارتست از مجموعه تمامی شرایط و عوامل بیرونی که بر مسیر حرکت و گسترش آن اثر می‌گذارد. این عوامل از نوع فناوری، اقتصادی فیزیکی، اجتماعی و سیاسی هستند

- محیط سازمان همه عناصری هستند که خارج از سازمان وجود دارند و به طور بالقوه بر همه یا بعضی از بخش‌های سازمان اثر می‌گذارند (حسینی، ۱۳۷۷: ۱۰)

- آلدریج^۳ می‌گوید سازمانهای اداری موجود در یک محیط، سه منبع بزرگ نفوذ دارند. این منابع عبارتند از جنبه‌های سیاسی، جنبه‌های اقتصادی و جنبه‌های اجتماعی- فرهنگی. (علوی، ۱۳۶۸: ۲۹)

- چرچمن^۴ محیط را عناصری^۵ می‌داند که بیرون از سیستم قرار دارند ولی عملکرد سیستم و نیل به اهداف آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (۲۳: Turban, ۱۹۹۳ and Meredith) از آنجا که در ادبیات مدیریت استراتژیک هدف از تجزیه و تحلیل محیط، شناسایی محیط از حیث فرصت‌ها و تهدیدهای آن است، برخی از کتاب‌های

1 Wilson

2 Andrews

3 Aldrich

4 Churchman

5 Elements

کاربردی مدیریت استراتژیک محیط را از ابتدا با همین عوامل فرصت و تهدید معرفی می‌کنند. به عنوان نمونه دیوید در فصل اول کتاب مدیریت استراتژیک (۱۹۹۹) نه در هشت واژه کلیدی بحث خود و نه در سایر فصول و تحلیل‌ها هیچ ذکری از کلمه محیط^۱ به میان نمی‌آورد. او با تجربه فراوان در مشاوره شرکتها و سابقه طولانی به عنوان استاد دانشگاه ایالتی می‌سی‌سی‌پی دریافتی بود که با تجزیه و تحلیل محیط به طور مستقیم از روی فرصت‌ها و تهدیدها، بهتر می‌تواند از ابهامات و اشتباهات دانشجویانش پیشگیری نماید.

ل محیط سازمان از دیدگاه نظریه سیستمی

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فرآیند مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی"، با محیط خود در تعامل است. بنابر این نگرش، حفظ ارتباط با محیط خارجی برای سازمان به عنوان یک "سیستم باز" اهمیت حیاتی دارد. (رضائیان، ۱۳۸۰: ۶۳)

همان طور که قبلاً اشاره شد از نظر دیدگاه سیستمی عناصر^۲ متعددی وجود دارند که بیرون از سیستم قرار دارند و به گونه‌ای نه ورودی هستند، نه خروجی و نه فرآیند، اما عملکرد^۳ سیستم و در نتیجه نیل به اهداف آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به این عناصر محیط گفته می‌شود. راهی که توسط چرچمن^۴ برای شناسایی عناصر محیط پیشنهاد شده است پاسخگویی به دو سؤال زیر است:

الف- آیا می‌توانید این عناصر را دستکاری کرده و تغییر دهید؟

ب- آیا ماهیت این عناصر نسبتی با اهداف سیستم دارند؟

اگر، و تنها اگر، پاسخ به اولین سؤال منفی و پاسخ به پرسش دوم مثبت باشد آنگاه، آن عناصر بایستی به عنوان بخشی از محیط در نظر گرفته شوند. عناصر محیطی می‌توانند اجتماعی، سیاسی، قانونی، فیزیکی، اقتصادی، فناوری و مانند آن باشند. مثلاً برای یک دانشگاه، سایر دانشگاه‌های مجاور به جامعه‌ای که در آن قرار دارد به عنوان برخی از عناصر محیط منظور می‌شود. (Turban and Meredith: 1993: 23-24)

سیستم‌های بسته کاملاً مستقل و فارغ از تأثیرات محیطی هستند در حالی که سیستم‌های باز بسیار وابسته به محیط هستند. برخی از مدل‌های علم مدیریت

¹ Environment

² Elements

³ Performance

⁴ Churchman

متناسب با سیستم بسته و برخی دیگر مانند سیستم‌های پشتیبانی تصمیم نسبتاً باز و سیستم‌های پیچیده‌تر و تحت تأثیر عناصر محیطی فراوان، تا حد زیادی باز هستند. وقتی سیستم‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرند به منظور ساده سازی تحلیل، اغلب لازم است مرز بین سیستم و محیط به صورت قراردادی^۱ تعریف شود (ibid:25). این مرز می‌تواند فیزیکی و یا یک عامل غیر فیزیکی مانند زمان باشد (ibid:25).

آنچه به موضوع این مقاله مربوط است و در ارتباط با مدیریت استراتژیک و محیط آن مصداق پیدا می‌کند، رده چهارم سیستم‌ها در تقسیم‌بندی نه‌گانه بلدینگ^۲ است که به عنوان سیستم‌های باز معرفی شده‌است. در تفکر سیستمی مسائل و مشکلات درون سازمانی از راه برقراری ارتباط و تعامل با متغیرهای بیرون سازمانی (محیطی) به منظور وصول به نقطه تعادل بررسی می‌گردد. (آهنچی، ۱۳۷۸: ۸۰-۷۹)

□ فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان

استراتژیست‌ها به عنوان افرادی که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند معمولاً در فرآیند تنظیم استراتژی به محیط نگاه خاصی دارند. آنها می‌خواهند دریابند چه چیزی می‌تواند در آینده به سازمان منفعت یا زیان برساند. این عوامل همان فرصت‌ها و تهدیدها هستند. عوامل یاد شده به همراه عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) تحت عنوان عوامل استراتژیک^۳ شناخته می‌شوند. اغلب مدل‌های تدوین استراتژی از تکنیک یا ابزار تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به عنوان یکی از مراحل فرآیند خود بهره می‌گیرند. (هانگر، ۱۳۸۴: ۲۱).

در ادامه به سه دسته تعریف از فرصت‌ها و تهدیدها در تنظیم استراتژی سازمان اشاره می‌نمائیم:

- فرصت پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۸۳).

- تهدید عاملی است که مانع رشد و حرکت و بالندگی سازمان می‌شود به عبارت دیگر ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است (علی احمدی، ۱۳۸۲: ۱۸۳).

¹ arbitrarily

² Bolding

³ SWOT

- آنچه که مدیران استراتژیک را قادر می‌سازد که از امکانات بالقوه در خارج از نظام اداری بهره گرفته و به نفع نظام اداری عمل نمایند فرصت گفته می‌شود (نانچیان، ۱۳۷۹: ۴۵۹).

- آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیست قرار داشته و به طور مستقیم یا غیر مستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد نظام اداری به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به اضمحلال شود، تهدید نامیده می‌شود (نانچیان، ۱۳۷۹: ۴۵۹).

- فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌تواند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برساند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه خارجی استفاده می‌کنند. در مقابل، نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۵).

به نظر نگارنده تعریف دسته اول ناقص و فاقد وجه مشخص محیطی برای فرصت و تهدید می‌باشد ولی تعاریف دسته دوم و سوم واجد وجه مشخص محیطی بوده و شاخص کاربردی لازم را هم برای فرصت بودن و تهدید بودن به دست می‌دهد. یک ویژگی که در کتاب هانگر (۲۰۰۱) تصریح شده تعاریف دو دسته اخیر را تأیید می‌کند. از نظر هانگر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدهایی است که از حیطة کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می‌باشد (هانگر، ۱۳۸۴: ۲۱).

□ تدوین استراتژی برای "موضوع"

ابتدا لازم است به سطوح استراتژی در یک سازمان اشاره شود. استراتژی به عنوان یک برنامه جامع برای عمل است و ممکن است برای هدایت کل سازمان (استراتژی سازمانی) و یا یک فعالیت عمده (استراتژی بخشی) و یا یک عملیات یا وظیفه خاص (استراتژی عملیاتی یا وظیفه‌ای) تنظیم شود (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۴۰).

به عنوان نمونه استراتژی‌های پایین دستی مانند استراتژی منابع انسانی که یک استراتژی وظیفه‌ای است تابع استراتژی بالا دستی سازمانی است (بامبرگر، ۱۳۸۱: ۹).

تدوین استراتژی، برای یک پدیده یا "موضوع" با بالاترین سطح استراتژی در یک سازمان قابل مقایسه است با این تفاوت که حداقل یک سطح از استراتژی سازمان بالاتر است (برای موضوعاتی که به بیش از یک سازمان مستقیماً مربوط می‌شود) به عنوان نمونه "تدوین استراتژی برای امنیت شهروندان تهرانی در مقابل حوادث

رانندگی" موضوعی است فراتر از یک سازمان و سازمانهای مختلفی از جمله نیروی انتظامی، سازمان ترافیک و شهرداری در این "موضوع" دخیل هستند. استراتژی تنظیم شده برای چنین "موضوعاتی" را می‌توان استراتژی‌های فوق سازمانی نامید. برای تعیین قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها چون سطح مطالعه فراتر از یک سازمان است به دقت بیشتری نیاز است و پیشنهاد ما این است که به روش ذیل عمل شود:

الف- ابتدا با توجه به مأموریت یا هدف پدیده یا "موضوع" مورد مطالعه، کلیه عواملی که بر روی موضوع به طور مستقیم مؤثر هستند احصاء و لیست می‌شوند. بدون توجه به اینکه داخلی هستند یا خارجی.

ب- عوامل احصاء شده در بند الف از این جهت که در داخل "موضوع" قابل کنترل هستند یا خیر بررسی و به دو دسته تقسیم می‌شوند. همه عوامل خارج از کنترل "موضوع"، محیط موضوع را می‌سازند.

ج- عوامل قابل کنترل مواردی است که اطلاعات کامل آن در دسترس است و امکان دخل و تصرف در آن عوامل وجود دارد. این عوامل تحت عنوان عوامل داخلی مجزا می‌شوند. به همین ترتیب عوامل خارج از کنترل، جدا شده و تحت عنوان عوامل خارجی قرار می‌گیرند.

د- در مرحله بعد هر یک از عوامل داخلی و خارجی از جهت این که برای نیل به هدف، سعه ایجاد می‌کنند یا ضیق، بررسی می‌شوند:

- چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه ایجاد کند و داخلی باشد نقطه قوت منظور می‌شود.

- چنانچه عامل برای اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی باشد نقطه ضعف منظور می‌شود.

- چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه ایجاد کند و خارجی باشد فرصت منظور می‌شود.

- چنانچه عامل برای اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و خارجی باشد تهدید منظور می‌شود.

- پس از تفکیک عوامل اولیه به چهار عامل SWOT سایر مراحل تجزیه و تحلیل و فرآیند تدوین استراتژی به صورت مکرر¹ طبق یکی از مدل‌ها دنبال می‌شود.

¹ Iterative

لازم به ذکر است که جهت پیاده‌سازی مراحل فوق توجه به نکات ذیل ضروری است:

- ۱- کلیه مراحل فوق بایستی همواره با منظور نمودن مأموریت همراه باشد. عوض شدن مأموریت ممکن است یک عامل را از فرصت به تهدید و یا از قوت به ضعف تبدیل کند و بر عکس.
- ۲- ممکن است عاملی برای مأموریت نه سعه ایجاد کند و نه ضیق، در این صورت بایستی آن عامل حذف شود و در واقع در مرحله الف بی مورد احصاء شده است.
- ۳- بحث تأثیر و تأثر محیط و سازمان واقعیت دیگری است که در دانش مدیریت به طور مفصل بحث می‌شود و خارج از موضوع این مقاله است.
- ۴- محیط، یک مجموعه یکپارچه و پیوسته نیست بلکه مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء و عوامل می‌باشد.

نتیجه‌گیری

به کارگیری مدل‌های تدوین استراتژی برای پدیده‌ها یا "موضوعات" بیش از تدوین استراتژی برای "سازمانها" نیاز به تمرین و دقت نظر دارد. استفاده از تعاریف ارائه شده در این مقاله ممکن است به رفع ابهام پژوهشگران کمک نماید، ضمن این که می‌تواند قابل نقد و اصلاح هم باشد. جدول شماره ۱ تفکیک این مفاهیم را نشان می‌دهد.

عوامل عمده‌ای که برای مأموریت ضیق ایجاد می‌کنند.	عوامل عمده‌ای که برای مأموریت سعه ایجاد می‌کنند.	دسته‌بندی عوامل استراتژیک
ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل تحت کنترل مستمر سازمان یا موضوع (عوامل داخلی)
تهدیدها	فرصت‌ها	عوامل خارج از کنترل سازمان یا موضوع (عوامل محیطی)

جدول شماره ۱- تفکیک مفاهیم عوامل استراتژیک

ما در این مقاله ضمن برشمردن مفاهیم مربوط به محیط و اهمیت آنها، به مفهوم محیط در تدوین استراتژی در حوزه مدیریت دولتی پرداختیم و به ارائه روشی

کاربردی برای تبیین و تفکیک عوامل محیطی در تدوین استراتژی، برای "موضوعات" توجه ویژه داشتیم.

در پایان با استفاده از نتایج این مقاله به شش موردکاوی کاملاً فرضی که ضمیمه این مقاله هستند از نظر یک عامل استراتژیک می‌پردازیم. قضاوت‌های ارائه شده مبتنی بر مأموریت‌های مفروض است که برخی به خوبی در موردکاوی تبیین نشده‌اند و احتمال خطا وجود دارد، با این وجود سعی شده موردکاوی‌هایی انتخاب شود که حداقل ابهام و خطا را به وجود آورد:

- محیط موردکاوی اول فراملی و از آن جهت که عامل ذکر شده سعه و خارج از کنترل سازمان است یک فرصت است.

- محیط موردکاوی دوم فراملی و از آن جهت که عامل ذکر شده سعه و خارج از کنترل "موضوع" است یک فرصت محسوب می‌شود.

- محیط موردکاوی سوم فراملی و از آن جهت که عامل ذکر شده ضیق و خارج از کنترل "موضوع" است یک تهدید محسوب می‌شود.

- محیط موردکاوی چهارم فراملی و از آن جهت که عامل ذکر شده ضیق و خارج از کنترل "موضوع" است یک تهدید محسوب می‌شود.

- محیط موردکاوی پنجم فراملی است اما عامل ذکر شده هم می‌تواند تهدید باشد و هم ضعف. اگر عناصر مذکور شناخته شده هستند و سطح تأثیر گذاری آنها تحت کنترل است به طوری که در یک تصمیم‌گیری، توسط حاکمیت و با مداخله به موقع بدون عوارض جدی مسئله جمع شود عامل ذکر شده یک ضعف است. در غیر این صورت تهدید است و به هر حال یک ضیق است.

- محیط موردکاوی ششم فراملی است. حالات مختلفی وجود دارد اگر تشکل مزبور را کاملاً می‌شناسیم و به اندازه کافی روی آنها اشراف وجود دارد به طوری که در شرایط بحران و قبل از آن رفتارشان توسط حاکمیت به نحوی قابل کنترل است که عوارض نداشته باشد آنگاه قوت است. در نقطه مقابل اگر نفوذ نداریم و نمی‌شناسیم هم می‌توانند فرصت باشند و هم تهدید، بسته به این که چگونه این عامل ارزیابی و قضاوت شود.

موردکاوی فرضی اول - جذب و استخدام معلمان برای مدارس دولتی در سطح کشور

تصور کنیم آموزش و پرورش ایران با مشکل کمبود مربی و معلم روبرو باشد و معلمان کارآمد جذب مدارس غیر انتفاعی شده‌اند. آموزش و پرورش می‌خواهد یک استراتژی مناسب و جامع تدوین و دنبال نماید تا مربیان و معلمان مناسبی برای مدارس دولتی در

سطح کل کشور (اعم از مناطق مرزی و غیر مرزی، شهری و روستایی، معلمان شیعه و اهل سنت) جذب، استخدام و به کار گمارد. یک تیم پژوهشی مسئول تدوین و ارائه این استراتژی است و عوامل مختلف را بررسی می‌نماید.

- محیط این پژوهش کدام است؟

- تأثیرگذاری این استراتژی تا کجا گسترده است، به عبارت دیگر کیفیت استراتژی اتخاذ شده آیا تأثیرات ملی دارد و یا در سطح فراملی نیز تأثیرگذار است؟

- محیط این پدیده کدام است؟

آیا فراوان بودن نیروهای متخصص فارغ‌التحصیل دانشگاهی و جویای کار در کشور یک نقطه قوت است یا یک فرصت و چرا؟

موردکاوی فرضی دوم- وزارت نیرو به عنوان متولی امور منابع آب کشور می‌خواهد برای ساخت سد هایی که مطالعات فنی آنها به پایان رسیده است و در سطح کشور هنوز عملیات اجرایی آن آغاز نشده است، یک استراتژی تدوین نماید و چه بسا با توجه به محدودیت منابع و اعتبار و استعدادهای منطقه‌ای به نوعی یک اولویت سنجی نماید.

این مسئله می‌تواند یک مسئله استراتژیک نباشد، اما از آن جهت که عوامل پیچیده‌ای مانند روابط با کشورهای همسایه که در ساخت هر کدام از این سدها منفعت آنان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد، مسائل توازن توسعه منطقه‌ای در داخل کشور، وجود برخی سدها در مناطق اقلیت‌های قومی و مذهبی و ... تصمیم‌گیری را بسیار مشکل نموده است. به یک گروه پژوهش برای مطالعه این موضوع مأموریت داده شده تا ابعاد گوناگون آن را بررسی نمایند. این گروه با این سؤالات مواجه است:

- محیط این پژوهش کدام است؟ مرز داخلی خارجی کجاست؟

آیا وجود کارخانه سیمان در مجاورت چند پروژه کاندیدای سد سازی یک نقطه قوت است و یا یک فرصت؟ و چرا؟

موردکاوی فرضی سوم- ارائه استراتژی برای امنیت ج.ا.ا در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)^۱

- اغلب سازمانهای دولتی کشور از سیستم عامل ویندوز مایکروسافت و از ابزار وبگردی^۲ استفاده می‌نمایند.

می‌دانیم منبع^۳ اینها فقط در اختیار سازنده آمریکایی آن است و گزارشات زیادی از درهای پشتی^۴ منتشر شده است و همه می‌دانند که نایبستی از نظر امنیتی به این

¹ Information & Communication Technology

² Internet Explorer

³ source

⁴ Backdoors

محصولات اعتماد نمایند و بنابر این به منظور افزایش ضریب امنیتی، گرایش به سمت سیستم‌های عامل سورس باز در همه کشورها یک گرایش جدی است.

- آیا این واقعیت که در اغلب سازمانهای دولتی و امنیتی ج.ا.ا این محصولات استفاده می‌شوند یک تهدید محسوب می‌شود یا یک نقطه ضعف و چرا؟

مورد کاوی فرضی چهارم- در دستگاه دیپلماسی و سیاست خارجی ج.ا.ا مسئله تقویت روابط متقابل با اتحادیه اروپایی و منافع و مضار آن به شدت مورد بحث و بررسی می‌باشد. قرار است تیمی در داخل وزارت امور خارجه و با همکاری صاحب نظران دانشگاهی این روابط را بررسی نمایند و با هدف افزایش امنیت ملی یک استراتژی تدوین و پیشنهاد نمایند. متخصصین این حوزه به طور عمده تحصیل کرده آمریکا- کانادا و انگلستان هستند. اغلب اینها در وزارت امور خارجه سالها در نمایندگی‌های ج.ا.ا مشغول به کار بوده‌اند و برخی از آنها ممکن است کاملاً به اهداف عالی نظام مقدس ج.ا.ا و آرمانهای متعالی حضرت امام^(ع) قلباً وفادار و معتقد نباشند. یک قدم بالاتر فرض کنیم در دستگاه تصمیم‌سازی دیپلماسی مخفیانه، عناصری نفوذ کرده اند که جاسوس دشمن هستند و با هدف براندازی نظام ج.ا.ا نفوذ داده شده‌اند و ما اینها را نمی‌شناسیم. آیا وجود این عناصر در لایه‌های تصمیم‌گیری محرمانه کشور ضعف است یا تهدید و چرا؟

مورد کاوی فرضی پنجم- اغتشاشات در محیط‌های دانشجویی و دانشگاهی در سطح دانشگاه‌های دولتی و آزاد

- نفوذ عناصر افراطی برخی احزاب (که وفاداری آنها به ج.ا.ا شدیداً محل تردید می‌باشد و اعلام کرده‌اند نظام ولایی ج.ا.ا را قبول ندارند ولی به قانون کشور احترام می‌گذارند) به انجمن‌های اسلامی و تأثیرگذاری فراوان آنها روی تشکل‌های دانشجویی و دانشجویان خالی‌الذهن جوان که زمینه مذهبی هم دارند، در یک پژوهش با هدف تدوین استراتژی برای پیشگیری از اغتشاشات دانشجویی و یا کنترل بحرانهای دانشگاهی، آیا نفوذ این عناصر افراطی یک تهدید است و یا یک ضعف است؟ و چرا؟

- در این مطالعه محیط کجاست؟ و عوامل داخلی و خارجی چگونه می‌توانند تبیین شوند؟

مورد کاوی فرضی ششم- مسائل کارگری در سطح کل کشور

فرض می‌کنیم زمانی است که در ایران مسائل حاد کارگری پیدا کرده‌ایم، بخش صنعت و کارفرمایان، قانون کار را یک طرفه به نفع کارگران و آن را مانع رشد صنعت و بهره‌وری و سودآوری صنعت می‌دانند و از آن ناراضی هستند. کارگران نیز با تشکیل اتحادیه و سندیکا می‌خواهند اعتصاب راه بیندازند و ادعا می‌کنند قانون کار به اندازه کافی از آنان حمایت نمی‌کند و حمایت‌های نیم بند قانون کار هم به طور کامل به اجرا در نمی‌آید.

هر دو طرف از قانون ناراضی هستند و این تقابل در سطح ملی ممکن است به سمت یک بحران پیش برود. هدف یک تیم پژوهشی آن است که استراتژی مناسبی برای پیشگیری از بحران و یا در صورت وقوع، کنترل بحران در سطح ملی تدوین نماید.

سؤالات زیر در ذهن استراتژیست‌ها وجود دارد؟

- ۱- سطح مطالعه چیست؟ محیط آن کدام است؟ مرز عوامل داخلی و خارجی کجاست؟
- ۲- آیا وجود یک تشکل قوی کارگری که تا حدودی سیاسی هم هست (و نه فقط صنفی) یک عامل داخلی است اگر داخلی است؟ ضعف است یا قوت؟ یا این که یک عامل خارجی است اگر خارجی است فرصت است یا تهدید؟
- ۳- به گونه‌ای دیگر هم می‌توان مطرح کرد، به فرض سندیکا یا خانه کارگری کاملاً مصلحت‌های کلی نظام را درک و مراعات می‌کند و مدیران و رهبران آنها کاملاً واقع‌نگر و هماهنگ با تدبیر کنندگان بحران عمل می‌کنند و علاوه بر آن قابلیت و نفوذ عمده‌ای از حیث اثرگذاری بر بحران نیز دارند. در این صورت، وجود این تشکل قوت است یا فرصت؟ و چرا؟
- ۴- به عنوان یک سناریوی فرضی دیگر، اگر این تشکل در میان کارگران با نفوذ بوده و با تحریک بیگانگان و همسو با سیاست‌های براندازی دشمن بخواهد عمل کند، آیا وجود این تشکل تهدید است یا ضعف؟ چرا؟ موارد مشابهی مانند معلمان، ... نیز این گونه‌اند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

□ منابع و مآخذ:

- ۱- آقای فیثانی، تیمور، مدیریت در ایران آینده، تهران: انتشارات میر، ۱۳۷۹.
- ۲- آهنچی، محمد، مدیریت استراتژیک در ارتباط با محیط، مجموعه پنجم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۳- بامبرگر، پیتر، استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- ۴- برایسون، جان.ام.، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- ۵- حسینی، سید محمود، مدیریت استراتژیک، مجموعه متون آموزشی شماره ۲۳، تهران: انتشارات توسعه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۷۷.
- ۶- دیوید، فرد آر.، مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۳.
- ۷- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- ۸- علوی، سید امین‌الله، تحولات و نوآوری‌های مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی شماره هفتم، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.
- ۹- علی احمدی، علیرضا و همکاران، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۲.
- ۱۰- کوئین، جیمز براین و همکاران، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صائبی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۱۱- نانچیان و همکاران، راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۹.
- ۱۲- هانگر دیوید و ویلن توماس، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- ۱۳- هیوز، آون، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی و همکاران، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۷.

14-Turban E.&Meredith J., Fundamental of Managemnt Science, Tokyo: Business Publication, INC, 1993.

15-Wilson, Ian, The Subtle Art of Strategy:Organizational Planning in Uncertain Times, USA: Greenwood Press Company, 2003.



شپښه گاه علوم انساني و مطالعات فرهنجی
پرتال جامع علوم انسانی