

# کاربرد تئوریه‌ها و روشهای تجزیه و تحلیل محیطی در تنظیم نقطه تعادل استراتژی سازمانی

## مدیریت فردا

فصلنامه  
اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی  
پاییز و زمستان ۸۵

### نویسندگان:

دکتر علیرضا علی احمدی

دانشیار دانشگاه علم و صنعت ایران

مهندس کیامر اسدی

کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری

### چکیده

در این مقاله ضمن تشریح چگونگی تعامل سازمانهای باز با محیط، قدمهای لازم برای تجزیه و تحلیل محیط سازمانها بررسی گردیده است. اصول و تکنیکهای مدیریت استراتژیک که اهم آنها تجزیه و تحلیل محیطی است، یکی از مهمترین پدیده‌هایی است که سازمان را به راهی که معقول است و به چاله نمی‌افتد، رهبری می‌کند.

به منظور تجزیه و تحلیل محیط فرآیندی که در نتیجه شناخت و تجزیه و تحلیل آن حاصل می‌شود باید چهار عنصر اصلی به ترتیب زیر مورد توجه قرار گیرد: ۱- ریزنگری ۲- ردیابی ۳- پیش بینی ۴- ارزشیابی  
در ادامه مقاله تئوریهای محیط از جمله: "نظریه امری" و "ترویست"، "نظریه آن آنسوف" و نظریه دانشمندان "تجارت بین المللی" مورد بررسی قرار گرفته است.

در ضمن بررسی راهکارهای تجزیه و تحلیل محیطی، انواع محیطها دسته بندی گردیده و چگونگی رفتار سازمانها برای ایجاد تعادل با محیط بررسی شده‌اند. همچنین عوامل محیط بین المللی نیز مدنظر قرار گرفته اند.

### کلید واژه:

مدیریت استراتژیک، تئوریهای تجزیه و تحلیل محیط، تعادل سازمان محیط بین المللی

### مقدمه

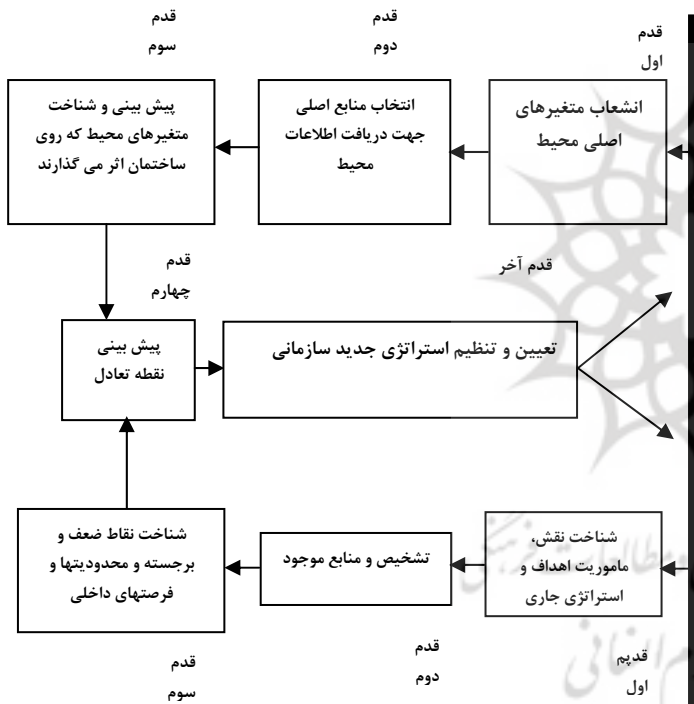
امروزه تمام نظامهای حکومتی بدون استثنا تحت تاثیر شدید تغییرات محیط قرار می‌گیرند. هرگونه تحولات تکنولوژی، اختراعات و اکتشافات در زمینه‌های مختلف و هرگونه تغییر در ابزارها و روشهای تولید به سرعت سیستمهای دولتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و نیازهای شدیدی را بر نظام تحمیل می‌کنند.

شاید قیمت گذاری نفت در سازمان اپک و اثرات جانبی آن در کل نظام و یا تحولات منطقه خلیج فارس و عوارض آن بر کل کشورهای جهان نمونه‌های مناسبی برای نمایش ضرورت شناخت و نیاز شدید حکومتها و دولتها به شناخت اتفاقات و رویدادهای محیط باشد.

در شناخت محیط خارجی با نگرش سیستمی، شناخت تهدیدها و شناخت فرصتها نقش بسیار عمده ای را در طرح ریزی استراتژیکی بر عهده دارد.

شناخت محیط خارجی تاکیدش بر فاکتورهایی است که ظهور و بروز آن در اختیار و کنترل سازمان نیست اما بر اساس مطالعه و تجزیه و تحلیل پرسشهایی کی، کجا، چه وقت، چطور، چرا؟ روند این اتفاقات به ویژه آنها که بر امور داخلی سازمان اثر می گذارند کشف می گردد و مدیریت استراتژیک را در یک پیش بینی و تعیین نقطه تعادل در ارتباط با این دو عامل اصلی یاری می دهد.

در شکل ۱ این فعل و انفعالات و قدمهایی که برای پیش بینی نقطه تعادل و ترسیم استراتژی جدید باید طی شود، ارائه گردیده است:



شکل ۱. الگوی پیش بینی نقطه تعادل و تنظیم استراتژی

به طوریکه در این مدل آمده است، شناخت و تجزیه و تحلیل محیط اولین ستادهای است که مدیریت استراتژیک در جهت صورت بندی و تنظیم استراتژی خاصی در جهت تعادل سازمان و حیات و ممت آن به کار می گیرد.

به گفته هوفر و شندل سه عامل اصلی و اساسی، محیط را با مدیریت استراتژیک مربوط می سازد: ابتدا اینکه تجزیه و تحلیل پیرامونی به صورت دریافت هوشیارانه اطلاعات در زمینه یک

"فرید دیوید" استاد دانشگاه اباتی می سی سی پی عقیده داشت که دولتها بدون توجه به مسائل استراتژیکی قادر به ادامه حیات و اجرای رسالت و مسئولیتهای خویش نخواهند بود.

ویژگی استراتژیک معمولاً به مشخصات متعادلی که هر سازمان در ارتباط با محیط به دست می آورد اطلاق می شود و اگر سازمانها در رابطه با محیط و همگام با نگرش سیستمی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند، مشخص می گردد که شناخت محیط و تجزیه و تحلیل متغیرهای آن اساسی ترین و مهمترین وظیفه مدیریت استراتژیک را تشکیل می دهد. در تفکر سیستمی مسائل و مشکلات درون سازمانی از راه برقراری ارتباط و تعامل با متغیرهای برون سازمانی (محیطی) به منظور وصول به نقطه تعادل در راستای اهداف بررسی می گردد.

### ۱. شناخت محیط در بررسیهای استراتژیک

در واقع هدف و منظور بررسیهای استراتژیکی که این روزها علاوه بر ارتشها که اساس طرح ریزی های آنها را تشکیل می دهد در سایر نظامهای دولتی و حتی بخش خصوصی نیز بسیار تداول و رایج گشته است، چیزی جز مطالعه و شناخت محیط تا یک حد معینی به منظور وصول به یک نقطه تعادل 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 پیش بینی شده را در تصمیم گیریهای سازمانی برای وصول به نقطه تعادل و مواجه شدن با تغییرات بر آورد و ترسیم نمایند.

حال مدیریت استراتژیک برای رسیدن به نقطه تعادل کلیه متغیرهای درون سازمانی شامل نقش ماموریت، اهداف و استراتژی جاری سازمان و منابع موجود، نقاط ضعف و برجسته، امکانات قابل کنترل داخلی را در ارتباط با متغیرهای محیط خارجی به ویژه تهدیدها و فرصتهای محیط که به نحوی در تنظیم استراتژی جدید سازمان موثر است، مورد بررسی قرار داده از طریق تجدید نظر در اهداف، تخصیص منابع و تعیین اولویتها، تعادل لازم را بین متغیرهای داخلی و خارجی برقرار می نماید.

دسته از متغیرهای شناخته شده محیط امکان وصول به نقطه تعادل و تنظیم و به اجرا درآوردن یک استراتژی مناسب را برای سازمان فراهم می‌کند.

دوم اینکه تجزیه و تحلیل محیطی به دو صورت علم به منظور درک محتوی و هم به منظور شناخت فرآیند و تسلسل مراحل انجام دادن امور به وسیله مدیریت استراتژیک به کار گرفته است.

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

## ۲. طرح ریزی استراتژیک و شناخت محیطی در

### سازمانهای دولتی

طبیعی است که بین پژوهشهای مربوط به استراتژیک در موسسات خصوصی که برای کسب منفعت تلاش می‌کنند و استراتژی سازمانهای دولتی که عهده دار جامعه هستند، فرق فراوانی وجود دارد.

از این جهت است که "تیم برادی"<sup>۱</sup> اخیراً شش فاکتور برای مدیران استراتژیک در نظامهای دولتی بویژه در زمینه طرح ریزیهای استراتژیکی به شرح ذیل پیشنهاد نموده است:

۱. تعریف کلیه واژه ها، اصطلاحات و مفاهیمی که در تعیین و تنظیم استراتژی و طرح ریزیها به کار گرفته می‌شود.

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

۳. به کار بردن واژه های بسیار روان و ساده و قابل درک همگان در موقع تهیه و تنظیم استراتژی به منظور تعیین و تدوین اهداف کمی و کیفی و تنظیم برنامه ها.

۴. تنظیم یک مکانیسم کنترل سراسری و خودکار برای دریافت نتایج مثبت تلاشهای طرح ریزی و استراتژیکی.

۵. بکارگیری طرح های جایگزینی در هنگام بروز هر گونه تغییر در فرآیند استراتژی تنظیمی.

۶. تشکیل کمیته طرح ریزی زیر نظر مدیران استراتژیک به منظور تشخیص سودمندی و اثربخشی فرآیندها.

بدین ترتیب به نظر می‌رسد که تمام سازمانها و وزارتخانه ها هر یک به نوبه خود استراتژی مشخصی را طرح ریزی و دنبال کنند. حتی اگر در سازمان چنین ساختاری پیش بینی نشده باشد باید اینکار به صورت غیر رسمی صورت پذیرد. بسیار طبیعی است که هر سازمانی 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 وسیله ای که جهت را به مدیران دستگاه و در مجموع به سازمان ارائه می‌دهد. بنابراین اصول و تکنیکهای مدیریت استراتژیک که اهم آنها تجزیه و تحلیل محیطی است که یکی از مهمترین پدیده هایی 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 گسترده ای پیدا می‌کند.

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

۱. ما کی هستیم؟
۲. از چه راهی می‌توانیم به مقصدی که در پیش داریم بهتر و سریعتر دست یابیم؟
۳. ما می‌خواهیم چه بشویم و به کجا برویم؟
۴. تهدید و فرصتها و محدودیتهایی که در جلو روی ما قرار گرفته کدامند؟
۵. چگونه می‌توان نقاط قوت خویش را تقویت و نقاط ضعف را خنثی نمود؟
۶. کشورهای مشابه و سازمانهای آنها چگونه عمل می‌کنند و چرا اینگونه؟
۷. نظر سازمانهای دیگر نسبت به ما و استراتژی ما چگونه است؟

### ۳. نحوه تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیطی

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:

#### ۱.۳. ریزینی یا ریزنگری<sup>۲</sup>

یعنی جزء به جزء کردن فاکتورهای محیطی و با دقت و تیزبینی و عمیق به آن نگرستن، منظور از این دقت و بررسی جزء به جزء 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 تحقیق و بررسی کلی در زمینه تمام فاکتورهای پنج گانه (فاکتورهای اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، سیاسی و دولتی و عمل و عکس العمل هر یک از عوامل آنها روی سازمان) مورد بررسی قرار می‌گیرد و منظور از این بررسی این است که اولاً هر گونه تغییرات محیطی که احتمال وقوع آن در آینده محتمل است، آشکار شود. ثانیاً کلیه تغییراتی که در زمان حاضر در شرف وقوع است کشف گردد.

در این حالت مدیریت استراتژیک یک ضوابط و معیارهایی را در جهت شناسایی و پیش بینی این تغییرات اعمال می‌نماید. بدین ترتیب که با استفاده از این ضوابط و علائم و قرائن و حدس و گمانی که درباره تغییرات دارد، پیش بینی‌هایی درباره آینده برآورد می‌نماید، سپس با جمع آوری اطلاعات و آمار و ردیابی و پیدا کردن روند گذشته، پیش بینی‌های قبلی خویش را رد یا تاکید می‌کند یا نکات جدیدی می‌رسد.

#### ۲.۳. ردیابی<sup>۳</sup>

منظور از ردیابی، تجسس و عملیات برای شناخت روند و الگوی مشخص در محیط است. این مرحله شامل کلیه عملیاتی است که مدیریت استراتژیک برای ردیابی و شناخت رشد تدریجی و تاریخی عامل محیطی به عمل می‌آورد مثل: تطبیق حوادث یا جریان فعالیتهای (ندرتاً هم به دنبال علائمی که در مرحله نخست کشف و شناخته نشده و یا جدیداً به طور تصادفی و یا بر اثر افراد خارجی بر آن واقف شده است) می‌گردد.

این مرحله در واقع دنباله مرحله قبلی است که در آن مرحله، هاله ای از رویدادها که بر اساس حدس و گمان ترسیم شده بود، در این مرحله با پیگیری و ردیابی علائم تغییراتی که در مرحله

نخست مشهود گردید به ردیابی و تشخیص الگویی روشن برای پیش بینی وقایع مبادرت می‌شود. در این مرحله باید از تمام اطلاعات موجود در آرشیو و اطلاعات دست اول که فراهم شده، استفاده شود.

#### ۳.۳. پیش بینی<sup>۴</sup>

یعنی پیش بینی سمت و جهت تغییرات محیطی در آینده، مرحله اول و دوم که شرح آن گذشت در واقع تصویری پیش روی مدیریت استراتژیک قرار می‌دهد تا وی بتواند با کمک آن تصویر و با استفاده از تکنیکهای رایج، آینده و کلیه تغییرات آنرا جهت تنظیم و صورت بندی استراتژی بشناسد و بکار گیرد.

در واقع در این مرحله سمت و جهت تغییرات، سرعت و شدت تغییرات حوزه و قلمرو و بالاخره مسافت بود تغییرات مشخص می‌شود.

مدیریت استراتژیک در این مرحله از تکنیک دلفی یا روش استنتاجی یعنی رسیدن از معلوم به مجهول یا روش استقرایی یعنی از جزء به کل یا روش قیاسی استفاده می‌کند.

مثلاً اینکه توسعه اقتصادی سبب کاهش مرگ و میر و افزایش میانگین سنی است، در این حالت پیش بینی می‌شود که چنانچه در جهت رشد اقتصادی و توزیع عادلانه درآمدها تلاش می‌شود میزان مرگ و میر کاهش پیدا خواهد کرد. یا مثلاً اینکه ثبات سیاسی سبب سرمایه گذاری و توسعه اقتصادی می‌شود و اگر در جهت ثبات سیاسی تلاش شود امکان سرمایه گذاری افزایش پیدا می‌کند و بالاخره پیش بینی از طریق مطالعه تئوریها و بررسیهای وقایع تاریخی که بوسیله آنها می‌شود وقایع آینده را پیش بینی نمود.

#### ۴.۳. ارزشیابی<sup>۵</sup>

یعنی ارزشیابی کردن تغییرات محیطی در زمان حال و آینده به منظور کاربرد تغییرات محیطی در سازمان، بدون تردید سه مرحله قبلی یعنی ریزینی، ردیابی و پیش بینی وقایع به خودی خود تمام شده نیست، زیرا آن مراحل تنها آینده را پیش بینی می‌کنند و به تصویر می‌کشند و کار پایان نمی‌پذیرد مگر اینکه نتیجه آن سه مرحله قبل به طور قطعی مشخص و کاربردی در سازمان و در تنظیم استراتژی مورد استفاده و بهره برداری قرار گیرد.

مرحله ارزشیابی، در واقع عبارت از تشخیص و ارزشیابی این نکته می‌باشد که چرا و چگونه و به چه صورت این تغییرات محیطی

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.

### ۵. تئوریهای محیط:

سه تئوری مهم در زمینه شناخت محیط که از همه مهمتر است به عنوان نمونه در اینجا مورد بررسی قرار می‌گیرد:

#### ۵.۱. نظریه "امری" و "تریست" ۶

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. محیطی 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. محیطی پویا 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 می‌گیرد و مدیریت استراتژیکی را در پیش بینی و برآورد محیط آینده در رابطه با سازمان مربوط ملزم می‌دارد.

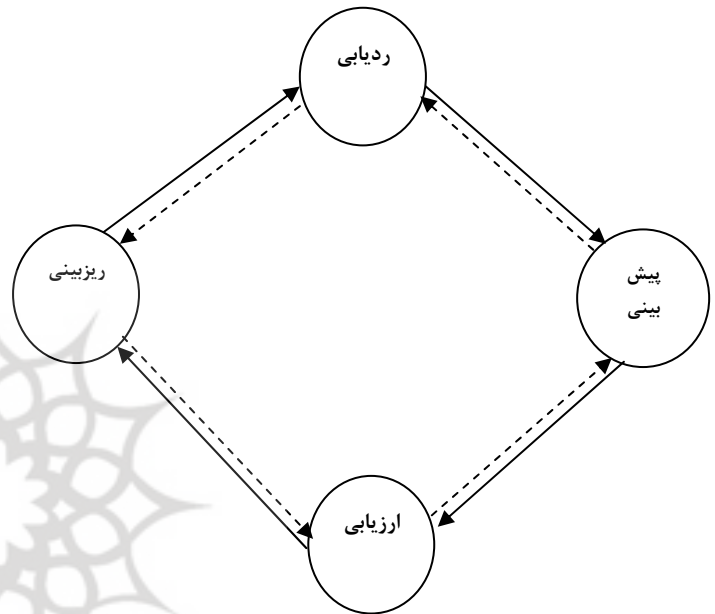
۳. محیطی آرام و تقریباً ثابت ولی توزیع منابع و اطلاعات بر اساس توزیع تمرکزی و جغرافیایی است که در این صورت محل استقرار سازمان برای دریافت منابع و اطلاعات و در نتیجه ادامه حیات سازمان بسیار با اهمیت تلقی می‌شود.

۴. محیطی بحرانی، مغشوش و متلاطم، در این نوع محیط روابط بین سازمانها و اجتماع و منابع دائماً در حال تغییر و تحول می‌باشد و درجه این تغییرات بسیار بالا و گسترده است، و تنها در این حالت است که مدیریت استراتژیکی برای شناخت محیط و پیش بینی روند آینده نیاز به تحقیق و بررسی علمی و استفاده گسترده از تکنیکهای رایج پیدا می‌کند.

حال شده است؟ تنها شناخت دلایل و علت تغییر و تحولات است که می‌تواند مورد استفاده مدیریت استراتژیکی در صورت بندی نمودن استراتژیکی جدید مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین شناخت نقاط کلیدی و اساسی تحول و رشدیابی و کاربرد آن است که در پی این تجزیه و تحلیل محیطی حاصل می‌شود.

در شکل زیر، روابط مراحل چهارگانه به صورت شماتیک مشخص شده است:



#### ۴. هدف و منظور از تجزیه و تحلیل محیطی چیست؟

همانطور که قبلاً اشاره شد، تجزیه و تحلیل محیط چند هدف زیر را دنبال می‌کند:

۱. شناخت وضعیت فعلی و تغییرات آینده یا شناخت آینده و پی بردن عمیق تر به وضع فعلی.
۲. فراهم نمودن اطلاعات لازم برای تصمیم گیری صحیح مدیران استراتژیکی به منظور تنظیم استراتژی سازمان.
۳. فراهم کردن امکانات و تسهیلات و آمادگی لازم در سازمان برای دستیابی به تفکر استراتژیکی به جای تنها فکر کردن به امور روزمره.
۴. طرح ریزی نمودن استراتژیهای متعدد و محتمل و پیش بینی درصد احتمال وقوع حوادث و تغییرات و اولویت استراتژیهای مختلف.



## ۵.۲. نظریه "آنسوف"

این دانشمند در بررسیهای خود مشاهده نمود همانطور که "امری" و "تریست" پیشگویی کرده اند، محیط سازمانها غالباً متلاطم، بحرانی و مغشوش و متحول است. علاوه بر آن محیط سازمانها مشخصات 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 بالا و ذخائر هنگفت از منابع استراتژیکی را به خود اختصاص دهند تا بتوانند در مواقع بحرانی خود را با محیط همگام و تعادل را در ارتباط با محیط فراهم کنند.

"آنسوف" اظهار می دارد این اغتشاشات محیطی را می توان به هفت صورت پاسخگویی کرد:

۱. به صورت بالا بردن اعتبارات استراتژیکی به ویژه اعتبارات مربوط به تحقیق و توسعه.
۲. به صورت بالا بردن قابلیت پیش گویی وقایع و اتفاقات با گماردن مدیران استراتژیکی 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 به خود اختصاص می دهد.
۵. به صورت کاربرد تکنیکهای لازم برای پیش بینی اتفاقات.
۶. به صورت ابداع و اختراع یا بالا بودن درجه قابلیت تاریخی از نظر شناخت حوادث و پیشگویی آن برای مقابله با تغییرات.
۷. به صورت شناخت سطح و درجه آشفتگی و اغتشاش که منظور گردآوری اطلاعات کافی و گران قیمت برای پاسخ صحیح به تغییرات است.

## ۵.۳. نظریه دانشمندان تجارت بین المللی<sup>۸</sup>

این دانشمندان بیشتر توجه و نظرشان به محیط تجارت و معاملات بین المللی است و نتیجتاً برداشت آنان از پیرامون حالت منطقه ای و قاره ای و جهانی دارد.

در ابتدا بیشتر توجه این دانشمندان به شرکتهای چند ملیتی و فراملیتی و نحوه برخورد آنها با محیط بازارهای تهیه، تولید، توزیع و تکنولوژی در سطح جهانی بود در حالیکه سنوات اخیر

بیشتر توجه آنها به تمدن و فرهنگ و یکپارچگی آن در بررسیهای محیطی معطوف گردیده است.

با مقایسه سه نظریه بالا در رابطه با محیط که به اختصار و اجمالاً مورد بررسی قرار گرفت ملاحظه می شود که هر گروه از دانشمندان، محیط را با توجه به اهداف مربوط به آن از یک دیده و از یک نقطه نظر که از پایین و از جزء شروع و به یک مجموعه وسیع و گسترده در سطح جهانی ختم می شود، شناخته اند و منظور از ذکر تئوریها و ارائه مجدد آنها، در این مقاله این است که مدیران استراتژیکی در سطوح مختلف سازمان بتوانند هر یک از تئوریها را که برای تنظیم و صورت بندی استراتژی خاصی مناسب و ضروری می دانند به کار گیرند و حداقل متوجه باشند که چه عوامل و فاکتورهای وسیع و متعددی روی تصمیم گیری های مدیران عالی دستگاه می تواند موثر واقع شود.

## نتیجه گیری

از آنچه که درباره مدیریت استراتژیکی در ارتباط با محیط عنوان شده به این نتیجه می رسیم که این فرآیند در کلیه سازمانهای دولتی اعم از کوچک و بزرگ و حتی بخش خصوصی کاربرد وسیع و گسترده ای دارد و یکی از عمده ترین وسایلی است که جهت را به مدیران دستگاه و در مجموع به سازمان ارائه می دهد. مثالی است قدیمی که می گوید اگر تو ندانی از کجا باید بروی، همه راهها همان، راه توست.

بنابراین اصول و تکنیکهای مدیریت استراتژیکی که اهم آنها تجزیه و تحلیل محیطی است پدیده ای است که سازمان را به راهی که معقول است و به چاله نمی افتد، رهبری می کند.

بدین ترتیب به نظر می رسد که تمام سازمانها و وزارتخانه ها هر یک باید به نوبه خود استراتژی مشخصی را طرح ریزی و دنبال کنند، حتی اگر در سازمان چنین ساختاری پیش بینی نشده باشد، باید اینکار به صورت غیر رسمی صورت پذیرد. مسئولین در نظام دولتی و سازمانهای غیرانتفاعی باید به آینده به صورت

## پی نوشت

- <sup>1</sup> Tim brady
- <sup>2</sup> Scanning
- <sup>3</sup> Monitoring
- <sup>4</sup> Forecasting
- <sup>5</sup> Assessment
- <sup>6</sup> Emery and Trist
- <sup>7</sup> Ansoff
- <sup>8</sup> International Business Envionment

یک فرصت مناسب نگاه کنند، آنها به دست تقدیر و سرنوشت در حدوث اتفاقات اعتقاد دارند و به هر صورت باید به این تقدیر عکس العمل نشان دهند. بنابراین ضروری است که دستگاههای دولتی و نیمه دولتی و غیرانتفاعی یک دید استراتژیکی و وسیع و بلندمدت نسبت به آینده برای سازمان خویش داشته باشند.

## منابع

1. بیان، حسام الدین، مدیریت استراتژیک، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره 7، زمستان 1368.
2. آهنچی، محمد، مدیریت استراتژیک، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره 4.
3. علاقه بند، علی، مدیریت رفتار سامانی، انتشارات امیرکبیر، 1365.
4. اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، چاپ بیست و چهارم، انتشارات موسوی، پاییز 1370.
5. بیان، حسام الدین، ضمن طرح ریزی استراتژیک، 1365.
6. بیان، حسام الدین، مدیریت استراتژیک، 1368.
7. بیان، حسام الدین، طرح ریزی های استراتژیک در صنایع، 1366.
8. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی مالی، انتشارات شرفی.
9. جان ام. برایسون، مدیریت استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره دهم، پاییز 1369.
10. آهنچی، محمد، مدیریت استراتژیک، مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره یازدهم، زمستان 1369.

