

محیط در حوزه مدیریت راهبردی

کج گفنگوری علمی

□ اشاره:

با توجه به نقش اساسی محیط در تبیین متدولوژی تحقیق در مدیریت راهبردی، مدیریت تولید علم و آینده پژوهی، معاونت پژوهش و تولید علم دانشگاه، برآن شد تا میزگردی تحت عنوان «محیط و فنون تحلیل آن» با حضور اساتید نام آشنای مدیریت راهبردی: جناب آقای دکتر حسین رحمان سرشت دکتری مدیریت تکنولوژی و نوآوری و استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، جناب آقای دکتر محمدرضا حمیدی زاده دکتری مدیریت بازرگانی و دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی و جناب آقای دکتر مسعود کسائی دکتری مدیریت صنعتی و استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، جناب آقای دکتر شجاعی دکتری مدیریت راهبردی و استادیار بازنشسته دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، جناب آقای دکتر ناصر پورصادق دکتری مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی (مدیر میزگرد)، برگزار نماید تا با طرح سئوال هایی چون محیط چیست و چه مولفه هایی محیط را می سازند؟ چگونه می توان محیط را طبقه بندی نمود و فنون تحلیل محیط کدامند؟ ابعاد مختلف بحث محیط شفاف سازی شود. آنچه در پی می آید چکیده مباحث مطرح شده در این میزگرد است.

پرتال جامع علوم انسانی

دکتر پورصادق

با تشکر از استادان محترم که قبول زحمت فرموده و در این میزگرد علمی شرکت نموده اند. بدون تردید یکی از موضوعات پایه‌ای مدیریت راهبردی که عموماً مغفول واقع شده و اندیشمندان مدیریت کمتر به آن پرداخته اند، بحث «متدولوژی تحقیق در مدیریت راهبردی» است که هنوز متون قوی که این موضوع را مورد مذاقه قرار داده باشد بسیار اندک است. و همواره متدولوژی تحقیق در علوم اجتماعی در مطالعات استراتژیک استفاده می‌شود.

□ لذا سؤال اساسی که مبنای تشکیل میزگرد حاضر را فراهم آورده این است که متدولوژی تحقیق در مدیریت راهبردی چیست؟ و چه تفاوتی با متدولوژی تحقیق در علوم اجتماعی دارد؟

از این رو دانشگاه عالی دفاع ملی در راستای رسالت تولید علم، در حوزه مطالعات استراتژیک، قصد دارد با دعوت از اساتید مجرب و نام آشنا در مطالعات استراتژیک، مجموعه میزگردهایی را برگزار نماید تا حاصل مباحث منجر به تدوین متدولوژی تحقیق در مطالعات استراتژیک شود. که در میزگردهای قبلی روی «موضوع شناسی» بحث و تبادل نظر به عمل آمد و پس از بررسی مکاتب، رویکردها و نحله‌های فکری مدیریت این نتیجه حاصل شد که اساساً برای شناسایی این که چه موضوع‌هایی استراتژیک هستند می‌توان از شاخص‌هایی چون: هدف‌های اساسی و بلند مدت، آینده‌نگری، کل‌گرایی، سطح ساختار پذیری، طرح و نقشه، الگویی از یک سلسله اقدامات بلند مدت و کوتاه مدت، تعیین‌کننده موضع سازمان در محیط، تعامل با محیط، حساسیت بالا برای به نتیجه‌نهایی رساندن فعالیت یا خدمات، استفاده نمود. دومین موضوع اساسی که در بحث تدوین متدولوژی تحقیق در مدیریت راهبردی می‌تواند مؤثر باشد، بحث «محیط» است. که ارتباط لاینفکی با مدیریت راهبردی دارد. و شاید تنها ممیزه اساسی مدیریت راهبردی با مدیریت معمولی است.

هر چند بحث محیط در مدیریت همواره مطرح بوده لیکن آنچه به صورت جدی در مباحث مدیریت مطرح شده به نظریه سیستم‌ها و به کارهای ارزشمند "برنز و استاکر"، "خانم وود وارد" و "لارنس ولورش" برمی‌گردد، لیکن با ظهور انقلاب اطلاعات و

ارتباطات، سرعت تغییرات و پیچیدگی محیط سازمان ها به صورت فزاینده ای افزایش یافته و بیش از پیش آینده نگری و رصد مؤلفه های محیطی مورد نیاز مدیران سازمان ها قرار گرفته تا اثرات تغییرات محیطی را در برنامه های آتی سازمان خود دخالت دهند.

□ **با این وجود، اولین سؤالی که در این بحث مطرح می شود این است که محیط چیست و چه مؤلفه هایی محیط را می سازد؟ که در ابتدا استدعا دارم جناب آقای دکتر شجاعی بحث را شروع بفرمایند.**

دکتر شجاعی

فکر می کنم نیاز به توضیح نداشته باشد که در زمینه مدیریت راهبردی، البته به اعتقاد من، محیط نقش تعیین کننده ای دارد، به عبارت دیگر ما یک سری هدف گذاری ها می کنیم تا به آن برسیم. این هدف گذاری ها، امکان رسیدن یا نرسیدن، یا حتی تعیین آن هدف ها، با توجه به محیط است. یعنی اگر شناختی از محیط نباشد، نه هدف گذاری ما می تواند دقیق باشد، نه استراتژی هایی که برای رسیدن به این اهداف در نظر گرفته می شوند می توانند موفق باشند. به نظر بنده فکر می کنم شناخت محیط در واقع بستر مدیریت راهبردی است، یعنی اگر ما می خواهیم تفاوت مدیریت راهبردی با مدیریت عادی را بیان کنیم. آن تأکید و اهمیتی است که روی محیط در مدیریت راهبردی وجود دارد. بحث هایی هم وجود دارد که بعضی از همکاران سعی می کنند تمام جنبه های مدیریت راهبردی را به نحوی طبقه بندی شده بیان بکنند که نشان می دهد که محیط را ثابت گرفته اند، در حالی که آقای استیسی محیط را به سه دسته تقسیم می کند: ۱- محیط های قابل پیش بینی، ۲- محیطی که به صورت احتمالی قابل پیش بینی است. ۳- محیط های غیرقابل پیش بینی، به این خاطر دست کم سه دسته از انواع محیط را پیش رو داریم، طبیعی است استراتژی هایی که برای هر کدام از آن ها بخواهد تدوین گردد، به طور حتم با هم متفاوت خواهند بود. یعنی آن مدل های که در خصوص نوع اول می تواند ما را به توفیقاتی برساند بعید است که در نوع دوم و سوم نیز ما را صاحب دستاوردهایی بکند. نوع برنامه ریزی ها، اجراها و حتی نوع کنترل های ما نیز تابع محیط است، در واقع ما نمی توانیم کنترل های که در محیط های ثابت

می تواند موفق باشد در محیط های دیگر نیز به کار بگیریم. به این خاطر محیط نقش اساسی و زیربنایی دارد. من فکر می کنم مبحث بنده تا این حد کافی باشد تا از فرمایشات اساتید دیگر نیز استفاده کنیم.

دکتر کسائی

ضمن تشکر از شما که این میزگرد را فراهم کردید، بحث محیط همان طور که عزیزان مطرح نمودند بسیار با اهمیت است چرا که ما آنچه را که از محیط تأثیر می پذیریم در مقایسه با آنچه که ما روی محیط تأثیر می گذاریم، بسیار فراوان و قابل ارزشگذاری است. یعنی محیط بیرونی را که ما مورد بررسی قرار می دهیم، آنچنان می تواند بر روی ما تأثیر بگذارد و باعث موفقیت یا شکست یک شرکت باشد که خود شرکت با توجه به محدودیت ها و توانایی هایی که دارد با هیچ ضربی نمی تواند به آن دست یابد. مشکلی که امروز ما با آن روبرو هستیم این است که خود این محیط، دگرگونی ها و پیچیدگی های زیادی در درون خود دارد که در حال تجربه است و یکی از دلایل این است که رقابت نیز امروزه مشکل تر شده و به صورت سرسخت تری قابل انجام است، لذا هم خود عوامل محیطی و هم تعداد متغیرهای آن چنان تغییر کرده اند و هم یک بعد جهانی بسیار وسیع به خود گرفته اند و هم تعامل بین این عوامل آنچنان افزایش پیدا کرده که ما قبلاً به عنوان یک «SWOT» مطرح می کردیم و طی آن سعی می کردیم یک سری فرصت ها و تهدیدات را از محیط برداشت بکنیم ولی امروز به آن سادگی، شما نمی توانید بگویید که صرفاً براساس فرصت ها و تهدیدات که بررسی می کنیم، استراتژی های مطلوب خود را شناسایی کنیم، بلکه یک سری تحلیل های دقیق تری باید انجام گیرد، تا این جزئیات به خوبی از آن ها استخراج شود، با این هدف که بتوانیم هدف شناسایی بکنیم. شما مطرح کردید که در سطح ملی، اگر در سطح بنگاهی باشد هدف این است که ما بتوانیم به نوعی به صورت رقابتی تری شرکت خود را عرضه کنیم. در سطح ملی شما باید اهدافتان را مشخص کنید زیرا این پیچیدگی ها و افزایش متغیرها در بردارنده این است که ما بسیاری مواقع که اطلاعاتی را که از محیط می خواهیم کسب کنیم واقعاً آن اطلاعات مورد نیاز نباشد. یعنی امروز ما مبحثی تحت عنوان environment Scan داریم. بررسی و ارزیابی محیطی به نوعی بین اطلاعاتی که برای سازمان مفید و مورد خطر است و اطلاعاتی که ممکن است که

هیچ فایده ای برایش نداشته باشد پالایش انجام می دهد. ما امروز با مشکلی تحت عنوان فراوانی اطلاعات (Information over load) مواجه هستیم، و نمی دانیم کدامیک از آنها برای ما نقش آفرین است. یعنی بیش از جمع داده ها و اطلاعات مواجه هستیم که نمی دانیم با آنها چه کنیم. بعضی از اوقات خروجی های ما مخدوش خواهد بود، یعنی متأثر از یک سری عواملی که واقعاً ما نباید به آنها می پرداختیم، بعضاً حتی این بحث مطرح می شود که ما این Information over load را چگونه مدیریت کنیم. نهایتاً باید آن هدف را مد نظر داشت. هدف می خواهد افزایش استاندارد یک ملت باشد یا افزایش رقابت در سطح بنگاه ها یا صنعت باشد. اگر هدف را مشخص کنیم آن وقت می توانیم تشخیص دهیم که کدام مجموع اطلاعات برای ما مفید و خطیر است و کدام برای ما هیچ فایده ای ندارد. همانند یک مدیری که گزارش ها و اطلاعات زیادی را در طول روز دریافت می کند. اگر نتوان بین آنها پالایش درستی انجام داد در انتهای روز زمانی که می خواهید کنترلی را روی آن داشته باشید مشاهده می کنید که خیلی از کارها را در طول روز انجام داده اید، ولی واقعاً در جهت آن هدفی که می بایست حرکت می کرده اید، با توجه به این که در یک مجموعه بزرگی از اطلاعات شاید مدفون بوده نتوانسته اید، خود را به خوبی جهت دهی کنید. به همین خاطر من فکر می کنم این موضوع را باید مورد بررسی قرار داد و این «پویش محیطی» را باید در بررسی هایی که در سطح ملی انجام می گیرد مورد توجه قرار داد.

دکتر پورصادق

هدفی که عموماً در سطح ملی مد نظر است همان منافع ملی است یعنی به طور مثال، وزارت بهداشت بخش مربوط به بهداشت و درمان منافع ملی را، همین طور، دفاع در بعد دفاع، آموزش و پرورش در بعد آموزش و پرورش و بخش اقتصاد در بعد اقتصاد دنبال می کند. لیکن سؤال ما این بود که:

□ اگر بخواهیم محیط را بشناسیم، با چه مؤلفه هایی باید محیط را شناخت؟ با همان متغیرهای اصلی محیط یعنی محیط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تکنولوژیکی و با متغیرهای دیگری نیز در این زمینه دخیل است؟ آیا

می توان محیط را به عینی و ذهنی، دور و نزدیک یا در سطح ملی، محیط منطقه ای و فرا منطقه ای، طبقه بندی کرد؟

دکتر کسانی

به طور حتم شما اگر در لایه ی اول باقی بمانید، به آن اطلاعات مفید، به روز و خطیر دسترسی پیدا نخواهید کرد. در هر بعدی از متغیرهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، باید در لایه های پائین تر آن نفوذ کرد، در سطح بنگاه، صنعت را به چهار بخش تقسیم بندی می کنیم که آن اطلاعاتی را که دقیقاً برای آن بخش صنعت چهار رقمی مورد نیاز است. استخراج کنیم. مثلاً ما ممکن است یک رقم صنعت را تا ده قسمت تقسیم کرده و بعد این ده قسمت را به اعداد چهار رقمی برسانیم. این نشان دهنده این است که اطلاعاتی را که ما باید برای آن صنایع و شرکت هایی که در آن صنایع فعالیت می کنند، باید همین طور لایه های درونی آن را مورد پردازش قرار دهیم و ببینیم کدامیک از این اطلاعات می تواند تاثیرگذار و برای سازمان مفید باشد، یا بهتر بگوئیم می تواند موجبات نوآوری را برای سازمان به وجود بیاورد. در واقع ما از محیط چه می خواهیم؟ مثلاً اگر در سطح بنگاه باشد، از محیط می خواهیم که برای ما فرصت یابی کند، اگر نوآوری می خواهیم این تحولات که صورت می گیرد به دنبال آن برای ما این فرصت ها را به همراه دارد. در سطح ملی هم مسلماً تغییرات تکنولوژی، اجتماعی، فرهنگی هر کدام را، به یک وضعیت بحران نگاه کنیم، به طور مثال همین سهمیه بندی بنزین ولی خیلی از فرصت های دیگر در آن نهفته است که می توان از آنها بهره گرفت. در نتیجه آن چه را که مطرح می کنیم، دقیقاً باید هدف را مشخص کرد. آن لایه ی خاصی از اطلاعات و تحلیل های محیطی که بتواند بهتر ما را به نتیجه مطلوب برساند مسائلی است که باید بررسی گردد.

دکتر پورصادق

خیلی متشکرم، در این قسمت علاقه مندم که آقای دکتر حمیدی زاده با یک رویکرد تئوریک به این سؤال پاسخ بفرمایند که:

□ بحث «محیط» چه قدمتی در تاریخچه مدیریت دارد و چگونه طبقه بندی می شود؟

دکتر حمیدی زاده

با عرض سلام من مطلبی دارم که همواره در آغاز صحبت هایم مطرح می کنم: ما در جهان نیستیم، بلکه جهان در درون ماست و این ما هستیم که زبان را براساس ضمیر خود تعبیر و تفسیر می کنیم، آنچه در واقع در درون فرد است هزاران ویژگی و خصلتی است که هر انسان را شکل می دهد، در درون هر انسان نقش کل بشریت ترسیم شده است. هر یک از افراد نمونه کوچکی از کل عالم هستند، و هر یک از اشخاص تمامی دانش کل عالم را دارا می باشند. با مطالعه یک انسان تصویر کل هستی یافته می شود، انسان تصویر تمام نگار است، کل در هر ذره موجود است و از همین این رو به آن تصویر تمام نگار گویند. هر زمان که انسان درک کند هر آنچه در دیگران می بیند در خود او نیز وجود دارد، کل دنیا دگرگون می شود و بعد جمله را به این ترتیب در این پاراگراف خاتمه می دهیم، به عنوان نقطه آغاز کار، نمونه کل نگار به هستی دیدگاهی نوین درباره ارتباط بین جهان درون و جهان بیرون برای انسان مطرح می کند. هر یک از اشخاص، جهان کوچکی است که جهان بزرگتر را در بردارد و آن را منعکس می سازد. بنابراین می توان به این گفته اعتقاد پیدا کرد که با تجسم اشیای نورانی به روشنایی دست نمی یابیم، بلکه با آگاه شدن به تاریکی به روشنایی می رسیم. خدمت شما عرض می کنم که به طور مثال نسبت استراتژی به محیط مثل ماهی است به آب، ماهی بدون آب از بین می رود و استراتژی نیز اگر محیط را از آن بگیریم دیگر استراتژی نخواهد بود و همان تفکر سنتی است.

با توجه به کتاب آقای ریچارد اسکات که سیستم های عقلانی، طبیعی باز را به رشته تحریر در آورده اند، در مبحث محیط شناسی، در آن کتاب مطالب جالبی آمده و سیر تحول محیطی را حداقل در یک صد ساله گذشته، طبقه بندی آن را ارائه کرده است. به طور کلی می توان، محیط و تناسبش با استراتژی را بدین ترتیب بیان کرد که، محیط مجموعه عواملی است که آن را شکل می دهند. این مجموعه عوامل چیست؟ عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... که دوازده عامل را در این جا مطرح می کنند و می گویند محیط تشکیل شده از این مجموعه عوامل است، بعد براساس این مجموعه مثل جمعیت شناختی، حقوق، فناوری، خانواده، اقتصاد. بر این اساس محیط را به دو دسته تقسیم بندی می کنیم: ۱- محیط اختصاصی و عمومی. سازمان ها محیط به

خصوص خود را دارند که به آن محیط اختصاصی می‌گوییم که متشکل است از کارکنان، مشتری‌هایشان، سازمان‌های اطراف و... که حدود شش عامل را برای محیط اختصاصی در نظر می‌گیرند. مثلاً دانشگاه عالی دفاع ملی و دانشگاه علامه طباطبائی محیط مخصوص خود را دارند. در محیط عمومی، همه مشترک هستیم: بخش آموزش عالی، اقتصاد، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، نظامی، فناوری و... که برای همه ما مشترک است. محیط اختصاصی و عمومی براساس این که قابل طبقه‌بندی براساس صفت‌های درونی‌شان باشند به دو دسته همگن و ناهمگن تقسیم می‌شوند. محیط همگن، محیطی است که می‌توانیم آن را طبقه‌بندی کنیم. و محیط ناهمگن، محیطی است که قابل طبقه‌بندی نیست. به عبارت دیگر اگر از رابطه ملموس‌پذیری بخواهیم آن را بررسی کنیم، می‌گوییم محیط ذهنی و عینی، محیط اگر براساس تفکرات و ذهنیات طبقه‌بندی گردد، محیط ذهنی تلقی می‌گردد. ما الان در فضایی که قرار گرفتیم مجموع عوامل فیزیکی ما را احاطه کرده‌اند که محیط عینی ما را تشکیل می‌دهد. پس محیط چه همگن و چه ناهمگن باشد به دو دسته عینی و ذهنی تقسیم می‌شود. محیط براساس عناصری که بر آن اثر می‌گذارند و اثر می‌پذیرند به دو دسته تقسیم می‌شوند: محیط داخلی و بیرونی اگر عوامل محیطی که بر محیط اثر بگذارند یا از آن اثر بپذیرند می‌گوییم عناصر داخلی، و محیطی که این عناصر را تشکیل می‌دهد می‌گوییم محیط خارجی، مثلاً در دانشگاه یا سازمان، مؤلفه‌هایی که بر آن اثر گذارند یا از آن اثر می‌پذیرند مانند: کارکنان، دانشجویان. دانشگاه بر دانشجویان اثر می‌گذارد و از آنها اثر می‌پذیرد، بنابراین دانشجویان محیط داخلی سازمان را شکل می‌دهند. اگر عناصری بر محیط اثر بگذارند و اثرپذیری آن‌ها از محیط کم باشد، محیط بیرونی سازمان می‌باشد. بنابراین ما محیط اختصاصی و عمومی را توانستیم به محیط داخلی و بیرونی تقسیم کنیم و هشت نوع طبقه‌بندی در اینجا ارائه شد عمومی، اختصاصی، ممکن، ناممکن، داخلی، بیرونی، ذهنی، عینی.

دکتر پورصادق

□ پس می‌توان از صحبت‌های حضرت‌عالی این گونه استنباط نمود که براساس نوع

تصمیم، طبقه‌بندی‌های مختلفی از محیط انجام شده است؟

دکتر حمیدی زاده

بله، اگر کتاب «اسکات» را نگاه کنیم، در فصل محیط‌شناسی محیط داخلی را گسترده‌تر بررسی کرده، یا در کتاب «استیسی» محیط به پویا، ایستا و پیچیده طبقه‌بندی شده. نکته حائز اهمیت این است که چون وقتی ما تصمیم‌گیری را ذکر می‌کنیم، یعنی شرایط، تصمیم، اقدام و شرایط را عموماً محیط تعریف می‌کند. می‌گویند محیط، موجب اخذ تصمیم شده، تصمیم به اجرا درمی‌آید و محیط را تغییر می‌دهد.

به همین ترتیب براساس تصمیمات نیز برای محیط طبقه‌بندی در نظر می‌گیرند، محیط با برنامه، محیط بدون برنامه، محیط با ساختار و محیط بدون ساختار، محیط مستقل محیط وابسته، محیط عقلانی و محیط ادراکی، محیط پایا و محیط ناپایا، مبنای این مطلب نیز طبقه‌بندی‌هایی است که براساس تصمیم داریم. محیط با برنامه، محیطی است که برنامه در آن جایگاه ویژه‌ای داشته و تصمیم‌گیری‌ها براساس برنامه است. محیط بدون برنامه محیطی است که برنامه ریزی در آن جایگاه خاصی ندارد. محیط با ساختار محیطی شفاف و روشن است، محیطی است که در آن ابهامی وجود ندارد چون تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند با ساختار است. محیط بی ساختار محیطی فاقد شفافیت و طبقه‌بندی است. محیط مستقل و وابسته براساس تصمیمات مستقل و وابسته شکل می‌گیرند. محیط وابسته براساس محیط دیگر تغذیه می‌گردد مثلاً فناوری را در نظر بگیریم، محیط مستقل فناوری را ایجاد می‌کند. دانشجو خلق می‌کند و وابسته مصرف‌کننده دانش است. محیط وابسته عموماً از محیط مستقل تبعیت می‌کند. وقتی پایه‌های محیط ما براساس دانش، اطلاعات و علم باشند، محیط عقلانی است. مواقعی محیط حالت ادراکی پیدا می‌کند یعنی ما براساس درکی که از وقایع داریم نسبت به محیط شناخت پیدا می‌کنیم. مانند علما و دانشمندان، گاهی اوقات محیط را پایا و ناپایا می‌گویند. محیطی که دارای ثبات است و تصمیم که در آن گرفته می‌شود تصمیمی ماندگار است و باعث می‌شود محیط با هدفش نزدیکتر شود. بالعکس اگر تصمیمی اتخاذ شود که محیط را مغشوش نماید و هزینه‌ها را افزایش دهد. آن محیط دوام نخواهد داشت و محیط پایدار نخواهد بود. به طور خلاصه اگر بخواهم به سؤال دوم که محیط چیست؟ پاسخ دهیم، جواب این است که محیط مجموعه‌ای از عوامل تشکیل یافته است و این که چه مؤلفه‌هایی محیط را تشکیل می‌دهد؟ مؤلفه‌ها

دو دسته هستند: ۱- مؤلفه های اختصاصی، ۲- مؤلفه های عمومی یا مؤلفه های داخلی و بیرونی.

دکتر پورصادق

با تشکر از آقای دکتر حمیدی زاده، از آقای دکتر رحمان سرشت تقاضا دارم که صحبت های خود را شروع بفرمایند.

دکتر رحمان سرشت

با نام خدا، خدمت شما عرض کنم هر چند که ما به تبع از ادبیات غرب سعی داریم محیط را به پیچیده و غیر پیچیده تقسیم کنیم، لیکن مهم نیست که محیط پیچیده است یا غیر پیچیده، مهم این است که ما بتوانیم با استفاده از ادبیات قدرت از منظر کشور از محیط، پیچیده زدایی کنیم. قبل از این که وارد بحث محیط بشوم تعریف کلی که در مورد محیط گفته می شود این است که محیط مجموعه عوامل فیزیکی و غیر فیزیکی در برگیرنده یک مقوله است. البته بستگی دارد که آن مقوله احساس کند که دربرگرفته شده یا نه. چون هر مقوله ای خود عضو محیط است مثلاً اگر ما محیط یک سازمان را در نظر بگیریم این سازمان با محیط دربرگیرنده خود، محیطی است برای سازمان دیگر. بنابراین هیچ سازمان یا پدیده ای نمی تواند مستقل از محیط باشد مگر این که ما خود آن سازمان و پدیده را مستقل از محیط در نظر بگیریم. این تعریف مقدماتی برای محیط بود، اما نکته این جاست که وقتی به دیدگاه های مدیریتی در ابتدای بحث مدیریت علمی توجه می کنیم می بینیم که ظاهراً به محیط توجه نشده، در حالی که در اصل به محیط توجه شده، من نمی خواهم بگویم که امثال «تیلور» و «فایول» به محیط توجه نکرده اند بلکه آنها محیط را بنابر منافع مورد نظر خود مفروض گرفته اند.

اما وقتی که بحث محیط به صورت جدی در تئوری های مدیریت مطرح می گردد، عمدتاً کسی نگاه نسبتاً عمیق به این موضوع را هم چون «برنزو استاکر» مورد توجه قرار نداده است. چنان که ملاحظه می فرمایید وقتی سازمان های تولید کننده وسایل الکترونیکی را «برنزو استاکر» مورد مطالعه قرار می دهند، می گویند پویایی محیط این ها یعنی حتماً یک تولید کننده دیگر هم حتماً بوده، همین محیط نسبت به آن پویایی

نداشته همان چیزی است اگر درصدد تفکیک صنایع بر می آمدیم می توانستیم بعضی از صنایع را صنایع راکد بگوییم. مثلاً صنعت حمل و نقل که پویایی خاصی در آن نیست، ولی صنعت کامپیوتر دارای پویایی های وسیعی است.

بنابراین محیط نسبت به یک مقوله سنجیده شده، نه خود محیط. در واقع محیط عملیاتی نشده بود، اما از دیدگاه اقتضائیون، نه این که مشخصاً به مقوله محیط و درصدد عملیاتی کردن آن بربیاید، اما وقتی شما بحث لورنس و لورش را می بیند، به صورت ضمنی به عملیاتی کردن محیط پرداخته اند، چرا؟ وقتی راجع به یک سازمان صحبت می کند می گوید یک سازمان خود با سازمان های دیگری مواجه است نه محیط اختصاصی اش. چون یک سازمان به طور مثال واحد طرح و توسعه دارد، این واحد طرح و توسعه سازمان خود را متوجه محیط خاصی می کند: محیط علم، پژوهش، که در آنجا زمان باید به وفور در اختیارش باشد زیرا تحقیق یک شب نمی تواند انجام گیرد. بنابراین به شکلی می گوید که بخشی از سازمان محیط فناوری است. بعد به بخش فروش و بازاریابی آن اشاره می کند. بخش فروش آن در واقع ارتباط ایجاد می کند به تولید که خیلی زیاد با محیط اقتصادی مربوط است. لذا سازمان از یک طرف با محیط اقتصادی و طرف دیگر با محیط فناوری مواجه است. بخش دیگر آن مربوط به بازاریابی است که با محیط اجتماعی در ارتباط است. بنابراین اگرچه این مسأله را از دید سازمان نگاه می کند ولی در واقع محیط را عملیاتی می کند. محیط می تواند محیط فناوری، اقتصادی، اجتماعی باشد. بدین ترتیب عملیاتی شدن محیط در حال اجرا است. وقتی بحث مدیریت راهبردی یا بهتر است بگوییم طرح ریزی استراتژیک به طور خاص مطرح می گردد. در واقع دنباله روی راه عملیاتی کردن محیط است و عناصر اجتماعی، اقتصادی، فناوری، محیط قانونی، حقوقی، به طور مثال محیط زیست، ارتباطات، هر کدام به نوبه خود وارد این مقوله شده است. نکته دیگر این که اگر کسی به عناصر فناوری، اجتماعی، اقتصادی و... توجه کند، از کدام دیدگاه به این عناصر توجه خواهد کرد؟ تقریباً جواب روشن است. سازمان از دیدگاه اقتصادی به این عناصر توجه می کند، یعنی چطور می تواند دارای نفع اقتصادی گردد؟ به همین خاطر است که کسانی که در استراتژیک کار می کنند برخورداران اقتصاد خرد است یعنی به بخش اقتصادی سازمان توجه می کنند، بنابراین اگر به جنبه حقوقی توجه می کنند، آن جنبه حقوقی است که در

برگیرنده منافع اقتصادی است. طبیعی است که در حدی به جنبه حقوقی توجه می کنند که منافع اقتصادی تامین گردد و بیش تر از این توجه نمی کنند که این جنبه های حقوقی چه چیزهایی است. مثلاً یک تولید کننده سیگار به عنوان مثال «فیلیپ موریس» در حدی که منافع حقوقی کارکنان تامین گردد به جنبه های حقوقی توجه می کند ولی به پیامدهای حقوقی کار خود توجه نمی کند که به فرض اگر بعداً علم پزشکی نشان داد که عدم توجه به بعضی از مسائل اخلاقی موجب کوری بعضی از مصرف کنندگان می گردد. زمانی این ها به این مسأله توجه می کنند که وقتی تعدادی از مصرف کنندگان سیگار از آن ها شکایت کردند. برای این که از بعضی عواقب منفی این مسأله دچار ضرر نشوند، ناچار می شوند که اندکی به این مسأله بپردازند. در غیر این صورت توجه آنان به حقوق، تکنولوژی و امثال اینها در حد لازم برای کمک به منافع اقتصادی است. بعد از آن فرمولاسیونی را پیدا می کند به این شکل که می گویند اصولاً سازمان ها به چه شکل دیده شده اند، سازمان ها به شکل صنعتی دیده شدند (Industrial Organization) این مسأله در واقع عمده توجه شان به درون داد و برون داد است. وقتی به درون داد و برون داد نگاه می کنند برای این که درآمدشان، یا بازگشتشان زیاد شود آن وقت ناچار هستند از محیط شروع کنند. بنابراین بعضی ها که «SWOT» را از نقاط قوت داخلی شروع کردند بعضی ها گفتند، خوب بود از T شروع کنیم، یعنی اول به محیط توجه کنیم که چه تهدیداتی در بردارد و اگر سازمان ها را متناسب با خواست محیط تنظیم می کردیم آن وقت هم منافع سازمان را بیشتر می کردیم و هم «درون داد» سازمان را از محیط بیشتر می کردیم. این بعد اضافه تری در محیط پیدا کرد. این سازمان صنعتی که در نگرش محیط حالت درون دادی و بیرون دادی به خود گرفته در حال مواجهه با تجربه جدیدی است. پس اول سه محیط بود که ناخواسته پیدا شد، بعد ابعاد دیگر محیط خود را نشان داد، حالا ابعاد جدیدی به آن اضافه گردید و آن این مطلب بود که سازمان به فضای جهانی سازی سوق داده شد. نه تنها این عناصر را در محیط ملی باید مورد توجه قرار می داد مانند فناوری، اقتصادی و... بلکه باید به این عناصر در محیط بین المللی توجه می کرد، یعنی حداقل سه لایه پیدا شد: فراملی؛ ملی و صنعت به مفهوم عامش، یعنی وقتی می گوئیم صنعت، منظور این است که مثلاً وقتی در مورد سازمان نظامی صحبت می کنیم آن صنعت خاصی که

دربگیرنده این نظام است. این نگرش ها همگی نگرش خاصی بود، یعنی درون داد و بیرون دادی، که این نگرش به سازمان های دولتی نیز تعمیم داده شد، به طوری که در تئوری های مدیریت دولتی نوین، می گویند این سازمان ها نیز به همان راهی می روند که سازمان های بخش خصوصی می روند. حال اگر بخواهیم نقش محیط به به صورت آخرا زمانی نگاه کنیم. می گویند هر چه که جهان به سوی آخرت پیش می رود تلاطم و سرعت حرکت آن افزایش می یابد. در واقع هم تغییرات زیاد است و هم سرعت تغییرات در حال افزایش است.

دکتر پورصادق

□ به نظر شما رویکرد مبتنی بر منابع درون سازمانی که اخیراً مطرح شده از اهمیت محیط کم نموده یا نگرش دیگری است؟

دکتر رحمان سرشت

در نگرش مبتنی بر منابع از اهمیت محیط کم نمی شود ولی در این دیدگاه هدف این است که ما چگونه منابع منحصر به فردی را در سازمان داشته باشیم که کسی نمی تواند آن را تحلیل بکند. در واقع نگرش، مقداری به داخل برمی گردد. اگرچه بحث فراموش کردن محیط نیست ولی آن درجه از محیط و کلافه شدن از تغییرات محیطی به آنجایی برمی گشت که ما می خواستیم از محیط به داخل بیاییم. نکته دیگری پیدا شد، توجه به تغییر، سرعت تغییر، متغیرهای محیطی مثل فناوری، اجتماعی و سیاسی و امثال اینها.

اگر اینها می توانست موفق باشد روش خاصی که برای محیط گری، یا جستجوگری محیطی، در غرب ابداع شده و تحلیل های محیطی جالبی صورت گرفته، قاعدتاً بایستی به نحوی تضمین کننده موقعیت راهبردها می شد ولی چنین نشده است، از جمله یکی از راهبردهای عجیبی که در مطبوعات استراتژیک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته، حمله ی امریکا به خلیج خوک ها در کوبا است. با توجه به این که تمرین های زیادی کرده بودند، دیدید که با چه وضعیت مفتضحانه ای مواجه شد. موضوعی که مطرح شد این بود که آیا در محیط موارد دیگری بود که ما به واسطه عدم توجه به آن ها با این شکست ها مواجه شدیم؟ یا این که ما درست آن چیزهایی را که باید مطالعه می کردیم

مطالعه نکردیم؟ بعضی دیگر به خصوص کسانی که دارای دیدگاه نهادی هستند معتقدند که بهتر بود ما محیط را به دو لایه تقسیم می کردیم، یک لایه را بگوییم محیط نهادی که ارزش ها و هنجارها و امثال اینها را در برمی گیرد و لایه دیگر را محیط کاری یا وظیفه ای در نظر بگیریم که این محیط در واقع با همان مباحث اقتصادیات سرو کار دارد، یعنی این که شما استدلال های عقلی و محاسبات را در معرض هنجارها و ارزش ها قرار دهید. اگرچه این دقت نشان می دهد که مثلاً صحیح نیست که ما با انگلیس قطع رابطه بکنیم، شاید این مسأله به لحاظ محاسبات درست نباشد ولی محیط نهادی چنین نیست، در محیط نهادی، ارزش ها و هنجارها در اولویت قرار دارند. در واقع در محیط نهادی ارزش ها و هنجارها، موارد دیگر را تحت تاثیر قرار می دهند. به همین علت است که در آستانه پست مدرن آن قطعیت ها، کمی سست می شوند. لازم است به مواردی توجه می شد که تا به حال در قالب متغیرهای کلی، بررسی می شود.

دکتر پورصادق

با تشکر از فرمایشات آقای دکتر رحمان سرشت، سؤال دوم را این گونه مطرح می کنم که:

□ **با توجه به روشن شدن ماهیت محیط چه فزونی وجود دارد که با استفاده از آنها**

به اسکن کردن محیط سازمانی خود پردازیم؟

لطفاً آقای دکتر شجاعی در صورتی که تمایل دارند بفرمایند.

دکتر شجاعی

من هم موافقم با آن طبقه بندی که محیط را به دو گروه تقسیم می کنیم. بنده نام آنها را محیط داخلی و خارجی می گذارم و از اسم سنتی استفاده می کنم. نکته خوبی که به آن اشاره شد این است که بخش های مختلف یک سازمان، خودشان با محیط های مختلفی روبرو هستند در واقع سازمان یک سیستم و مجموعه ای از اعضا است که این اجزاء، هدف های خاص خود را دارند، البته این هدف ها بایستی به گونه ای کنار هم قرار بگیرند که هدف های سازمان نیز تامین گردد. حال اگر هر یک از این اجزاء نتواند هدفی را که دارد به آن دسترسی پیدا کند هدف کلی نیز تحت تاثیر قرار خواهد گرفت.

در نتیجه ما اگر بخواهیم جستجو کنیم که چه فاکتورها و ابعادی را پیدا کنیم برای شناخت محیط، بنده کوتاه عرض می‌کنم اگر با این دید سیستمی نگاه کنیم و این مطلب را قبول کنید که هر جزء از این سیستم چه محیط داخلی و چه محیط خارجی خواست خود را دارد، مثلاً: یک واحد طرح و توسعه با یک واحد تولید قاعدتاً فرق‌هایی وجود دارد. حالا از یک سازمان به سازمان دیگر که ممکن است تفاوت‌های بیشتری وجود داشته باشد، محیط خارجی این‌ها نیز متفاوت است. ما باید مولفه‌های تعیین‌کننده داخلی و خارجی یک محیط را پیدا کنیم یا به عبارت دیگر هر واحد برای خود برنامه ریزی خاصی داشته باشد، زمانی که این برنامه‌ها در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. یک هماهنگی بین این برنامه صورت می‌گیرد. در این صورت شناسایی کل محیط سازمان نیز ساده‌تر می‌گردد. مثلاً واحد X برای خودش برنامه ریزی کند. مولفه‌های داخلی و خارجی خود را شناسایی کند و واحدهای دیگر نیز بتوانند این کار را به خوبی انجام دهند، وقتی این برنامه‌ها در مرکز جمع می‌گردد از مجموع این‌ها می‌توانیم محیط داخلی و خارجی سازمان خود را شناسایی کنیم. با توجه به این که سازمان ما در چه جهتی است طبیعتاً برخی از این مولفه‌ها ضریب بیشتری را به خود خواهد گرفت و برخی دیگر ضریب کمتر. مثلاً در یک سازمان مولفه‌هایی که در بخش تولید است ضریب اهمیت بیشتری به خود می‌گیرد و در سازمان دیگر مولفه‌هایی که در بخش «OR» است ضریب بیشتری را به خود اختصاص می‌دهند. به همین خاطر برای این که ما تعیین کنیم که چه مولفه‌هایی حائز اهمیت است، ضمن این که آن الگوی کلی محیط فرهنگی، اجتماعی یا اقتصادی و... را یک بار، یعنی از جزء به کل و از کل به جزء حرکت، داشته باشیم. من فکر می‌کنم که اگر این راه کار که البته باید در مورد آن بحث بیشتری شود انجام شود، می‌تواند موثر باشد، ضمن این که من نکته‌ای را در اینجا تاکید کنم. من حقیقتاً اعتقادی به تقسیم‌بندی براساس تاثیر سازمان از محیط و یا تاثیر محیط از سازمان ندارم، یعنی تقسیم‌بندی داخلی و خارجی را بر این اساس قبول ندارم، ما سازمان‌های زیادی را داریم که ممکن است محیط داخلی اثرگذاری زیادی داشته باشد و سازمان‌هایی هم داریم که تاثیر محیط داخلی کم است، یا محیط خارجی و مطلب دیگر این که برنامه ریزی خاص محیط‌های ایستا در محیط‌های پویا کاربردی

ندارد، بنده چنین چیزی را نمی‌پذیرم. ما برای محیط‌های پویا هم می‌توانیم برنامه ریزی کنیم و مدل‌های خاص خود را دارد که می‌توانیم از آنها بهره بگیریم.

دکتر پورصادق

جهت روشن‌تر شدن بحث و اهمیت نکته‌ای که آقای دکتر شجاعی مطرح فرمودند سئوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا در این دیدگاه (که هر واحد سازمانی محیط خود را رصد می‌کند) ما تمام متغیرهای محیطی که آنها را تحت عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... در نظر می‌گیریم. داریم از هم جدا می‌کنیم، در حالی که اگر بخواهیم عوامل محیطی را به صورت شما تیک‌نمایش دهیم به صورت یک دایره نشان می‌دهیم بدین معنی که همه این عوامل روی هم تاثیر و تاثر دارند یعنی عوامل اجتماعی روی عوامل سیاسی، عوامل سیاسی روی عوامل اقتصادی و برعکس و... وقتی ما می‌گوییم محیط پیچیده است منظورمان تنها تعداد عوامل نیست، بلکه روابط بین آنها مدنظر است، مثلاً اگر سه عامل داشته باشیم شش رابطه وجود دارد. حال اگر یک عامل اضافه شود، مثلاً چهار عامل داشته باشیم آن وقت دوازده رابطه به وجود می‌آید. شما فکر نمی‌کنید این عوامل را داریم از هم جدا می‌کنیم.

دکتر شجاعی

ما این عوامل را یک بار از هم جدا می‌کنیم و بعد به هم پیوند می‌زنیم، وقتی هر واحد عوامل خود را تعیین می‌کند، تعیین این عوامل ساده‌تر است، درجه‌ی پیچیدگی کاهش می‌یابد، تا حدی که امکان پذیر است. طبیعتاً هر واحد اهمیت این عوامل برایش متفاوت است. در نتیجه براساس آن ویژگی‌ها و اولویت‌هایی که دارد، درجه هر کدام از این عوامل را برای خود تعیین می‌کند و پیشنهادات خود را برای آن واحد خاص می‌دهد، اما این بدان معنی است که هر کدام از آنها به صورت منفرد کار خود را انجام دهند، به این صورت هرج و مرج ایجاد خواهد شد، این پیشنهادات در واحد برنامه ریزی مرکزی جمع می‌شود و هر کدام از این واحدها می‌تواند در این کمیسیون برنامه ریزی مرکزی نظرات خود را بگویند.

دکتر پورصادق

□ سوال دوم بحث این است که برای رصد و اسکن کردن عوامل محیطی چه فنون و روشهایی وجود دارد؟ و این روش ها چگونه طبقه بندی می شوند؟

از آقای دکتر شجاعی خواهش می کنم که مطالبشان را بیان فرمایند.

دکتر شجاعی

من اعتقاد دارم با توجه به این که در هر واحد، محیطی که در آن قرار دارد متفاوت است، به همین علت ما نباید یک روش را اجرا کنیم، بلکه هر واحد باید بهترین روش را برای خودش پیدا کند که این روش ها می تواند متفاوت باشد. مجموع این روش ها وقتی که مورد بحث قرار بگیرد ما به روشی می رسیم که ممکن است با این ها متفاوت باشد یا مجموعه ای از این موارد یا یکی از این موارد باشد که بستگی به این دارد که کدامیک می تواند برای ما مفید باشد.

دکتر حمیدی زاده

بنده در راستای صحبتی که آقای دکتر رحمان سرشت داشتند راجع به این که محیط در چارچوب معنی پیدا می کند، جمله اولیه خود را مجدداً تکرار می کنم: این ما هستیم که جهان را در خود منعکس می کنیم، این سازمان است که محیط خود را منعکس می سازد. یعنی در واقع اگر من نباشم جهانی بیرونی نیست که در من عینیت پیدا کند. بر همین اساس بعضی از ما نسبت به محیط بیرونی خوشبین و بعضی دیگر بدبین هستیم. من به این مطلب معتقدم که سازمان است که محیط را تفسیر می کند. من مطلبی دارم تحت عنوان این که اگر آن مقوله را که محیط نسبت به آن هویت خود را نشان می دهد، بگوییم محرک، طبیعت محرک بسته به پنج عامل است. طبیعت محرک براساس اندازه و شدت، توجه را به خود جلب می کند. براساس حرکت و تغییر، تکرار، تباین و تضاد، تازگی و آشنایی، توجه و بعد زمانی که انگیزه بیننده را مقید می کند می گویند علاقه، هدف که آقای دکتر کسایی به آن اشاره کردند، نیاز، آرمان و مهارت تیزبینی می گویند، مدیران محیط سازمان را شکل می دهند، این مدیر است که مرز سازمان را شکل می دهد. این مدیر است که احساس می کند، سازمان را به وجود

می آورد. اگر سازمان را تشخیص دهد برای سازمان این فرصت نمایش را پیدا می کند و اگر مدیر به مفهوم عام (مدیریت) این فرصت را تشخیص ندهد این فرصت دیده نمی شود، در حالی که وجود دارد، پس بنابراین، سازمان جلوه ای است از محیط بیرون و داخل خود، که محیط بزرگتر را در بردارد. یعنی سازمان محیطی است کوچک که محیط بزرگتر را پایه ریزی می کند. بر این اساس می توانیم بگوییم این سازمان است که به محیط هویت می دهد. پس بنابراین عناصر داخلی سازمان متشکل از عناصر بسیار زیادی است چون پایه ی اصلی آن انسان است و انسان دارای ویژگی های گوناگونی است. مثلاً من به فردی می گویم که او دارای متانت خاصی است. بنده باید این صفت متانت را دیده و درک کرده باشم. تا بتوانم تشخیص دهم که این صفت در دیگری وجود دارد. اگر من چیزی را در محیط می بینم باید آن را تشخیص دهم.

دکتر پورصادق

هدف ما از اسکن کردن محیط تشخیص فرصت ها و تهدیدها است. ولی بحث اساسی که در خصوص مطالعات استراتژیک وجود دارد این است که همه سیگنالهای دریافتی مدیر، سیگنال های قوی نیستند که با تحلیل آنها بتوان استراتژی تدوین نمود، هر چند معتمد حاصل تحلیل سیگنالهای قوی، استراتژی تولید نمی کند بلکه ماحصل کار برنامه است چرا که درون مایه استراتژی، خلاقیت و نوآوری است و به خاطر همین است که استراتژی مناسب برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند. بنابراین، برای تدوین استراتژی مناسب، علاوه بر سیگنالهای قوی و حتی بیشتر از آن مدیر باید به دنبال سیگنالهای ضعیف که عموماً در حاشیه و زیر ابر قرار دارند باشد، که اگر مدیر بتواند مکانیزمی برای دریافت این سیگنالهای ضعیف طراحی نماید، می تواند علاوه بر اجتناب از غافلگیری استراتژیک برای سازمان خود مزیت رقابتی پایدار به وجود آورد. پس سؤال اصلی بحث این است که ما با چه روش هایی می توانیم محیط را اسکن نموده و ضمن این که علائم قوی را دریافت می کنیم علائم ضعیف را نیز دریافت نماییم.

دکتر کسایی

من از شما خواهش می کنم که مطرح بفرمائید که این بحث را در سطح ملی مطرح می کنید نه در سطح بنگاه. وجه تمایز این دو سطح را در مباحث خود معین کنید چون

در سطح بنگاه این کار راحت صورت می گیرد، در حالی که در سطح ملی نیاز به ابزار و روش های متفاوتی است.

دکتر پورصادق

همان گونه که در ابتدای بحث عرض کردم سطح بحث ما، سطح ملی می باشد.

دکتر حمیدی زاده

تفاوت من با آقای دکتر رحمان سرشت در این است که من محیط بیرونی را به گونه ای می بینم و ایشان نیز به گونه ای دیگر. به فرض، ایشان به یک واقعه در محیط بیرون نگاه مثبت دارد و بنده نگاه منفی. یعنی ما اگر می خواهیم محیط بیرون را مورد توجه قرار دهیم ابتدا باید زیرساخت هایی محیط داخلی سازمان را خوب بشناسیم و این سازمان براساس توانمندی هایی که در محیط داخلی خود ایجاد می کند می تواند محیط بیرون را بشناسد. محیط بیرون مولد اطمینان و عدم اطمینان است.

به طور کلی معتقدم اگر به فرض، زیرساخت های درونی این دانشگاه، ساختار و فرهنگ سازمانی، وضعیت اقتصادی، تحقیق و توسعه، عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم اطلاعات است. اگر این موارد در سازمان نباشد، مثلاً سازمانی سیستم اطلاعات نداشته باشد خیلی از مولفه های بیرونی را تشخیص نمی دهد، خیلی از تحلیل های محیط بیرونی را ندارد.

دکتر پورصادق

□ بحث دقیقاً می خواهد به این سئوالات پاسخ دهد که آیا سنسورهای سازمان ضعیف است یا این عدم درک ناشی از این است که آن علائم در هاله ای از ابهام به سر می برند؟ و بالاخره چگونه می توانیم سمعی برای تقویت سیگنال های ضعیف برای سازمان طراحی کنیم؟

دکتر شجاعی

من نکته ای را در همین زمینه عرض می کنم، بخشی از منظور شما به فرد برمی گردد، یعنی یک سری از آن ها جنبه های فردی است. به همین دلیل شما باید

آموزش هایی را به فرد بدهید که بتواند در زمان کوتاه تر مسائل بیشتری را ببیند. مانند این که شخصی را ناگهان وارد اتاقی بکنید و در یک لحظه جلوی چشمانش را بگیرید و بگوئید در آن لحظه چه چیزهایی را دیدی؟ تک تک نام ببر. این فرد بر اثر آموزش و تمرین می تواند یاد بگیرد که در زمان های کوتاه مسائل بیشتری را ببیند و درک کند. هر چند که این مطلب مجدداً به علاقه ها، دیدگاه ها و تجربه فرد بازمی گردد اما می توان به او آموزش داد تا مطالب بیشتری را ببیند.

در نتیجه یک بخش از کار به این مسأله برمی گردد، یعنی ما نوع آموزش ها را به گونه ای تغییر می دهیم که افراد را وادار نمائیم بتوانند مسائل بیشتری از آنچه در اطرافشان می گذرد در اسرع وقت ببیند و بتواند استنتاج کند. این یک بخش از این مسأله است. بخش دیگر برمی گردد به این که چه میزان اطلاعات در اختیار این فرد قرار می گیرد، اگر فردی اطلاعاتی که در محیط قرار دارد در اختیارش قرار نگیرد، از هر طریقی مثلاً بروشور، کتاب، اخبار، روزنامه، تلویزیون، رادیو و... نمی تواند شناخت آن چنانی روی اتفاقاتی که در اطرافش رخ می دهد و ممکن است روی آن اثر بد یا خوب داشته بگذارد، داشته باشد. حجم اطلاعاتی که در اختیار این فرد قرار می گیرد در این زمینه موثر است، در واقع اینجا به این مسأله می رسیم که برخلاف بعضی از دیدگاه ها هر کسی نمی تواند مدیر باشد، یعنی یک بخش از این کار آموزشی و تمرینی است، فرد باید آن استعداد و زمینه ها را داشته باشد، اما بقیه مطالب باید آموزش داده شوند که بتواند در آن واحد سریعتر ببیند و تصمیم گیری کند. بخش دیگر این است که یک واحد اطلاعاتی، اطلاعات را طبقه بندی نموده و آن را در اختیار مدیر قرار دهد. بدین ترتیب فرد می تواند آن سیگنال هایی که مدنظر شماست بهتر دریافت کند. ولی اگر شما بیاید یک سری سیگنال را طبقه بندی کنید و به فرد بگوئید به این ها توجه کند، به نظر بنده ما به جوابی نخواهیم رسید، چون این سیگنال ها ممکن است در طول زمان تغییر کنند یا اهمیتشان به مرور زمان تغییر نماید و در نتیجه طبقه بندی این مسائل کار را دشوار خواهد کرد.

دکتر رحمان سرشت

چارچوب های خاصی برای جستجوگری محیطی پیشنهاد شده، شاید مثلاً از دهه ۵۰ این اتفاق افتاده، «آکیلار» در «۱۹۶۷» می گوید جستجوگری محیطی می تواند به صورت اتفاقی، به صورت منظم و به صورت رسمی باشد یا غیررسمی. بعد از آن، واحدهای سازمان می تواند وجود داشته باشد برای این که عناصر محیط را بگردد. شخص دیگری پیشنهاد می کند که جستجوگری محیطی می تواند به صورت فعال باشد یا غیرفعال. یا فرد دیگری می گوید می تواند به صورت نامنظم و گاه گاهی باشد. به طور مثال وقتی می خواهیم یک استراتژی طراحی بکنیم یک بار سراغ نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت می رویم و بعد این کار را رها می کنیم که این حالت نامنظم خواهد بود و این کار تا مدتی بعد مثلاً ۲ سال دیگر که می خواهیم مجدداً استراتژی طراحی کنیم مجدداً این کار را انجام دهیم. در واقع حالت سوم این است که ما گاهی اوقات، هر وقت که موقعیتی پیش آمد بایسیم مطالعه ای را انجام دهیم. شخص دیگر پیشنهاد می کند که به صورت زمان های مشخص، مثلاً هر شش ماه یک بار تجدید نظری را در اطلاعات که به دست آورده ایم اعمال کنیم. حالت دیگر این است که به صورت مستمر این حالت باشد و به صورت منظم این اطلاعات را دریافت کند. انتقاد اساسی که از این دیدگاه می شود چون اخیراً همه می گویند که جستجوگری محیطی حالت سویینگ دارد یعنی دائماً محیط را مانند رادار اسکن می کند. نکته ای در خصوص خاصیت راداری وجود دارد.

هنگامی که دوستان در مورد سازمان صحبت می کنند و روی فرد تاکید می کنند به نظر من خودشان تجربه خود را فراموش کرده اند زیرا می دانند که هیچ سازمانی متناسب با خواسته فرد عمل نمی کند، اگر چه فرد قدرت بی رقیبی داشته باشد. به خاطر همین مسأله است که بعضی از مطالعه کنندگان بخش دولتی، در دهه ۶۰ می گویند، امکان ندارد که شما بتوانید مجدداً دیکتاتوری مطلق پیدا کنید، بنابراین یک نفر نیز در سازمان اگر چه خیلی قدرتمند باشد. نمی تواند هر کاری که باب میل اوست انجام دهد. برای همسین مسأله است که می گوییم سازمان برآیند تعاملات افراد است. نمی توان گفت که چون فردی در سازمانی قدرتمند است می تواند کاملاً عقاید خود را اجرا نماید.

به این لحاظ کسانی که به استراتژی از دیدگاه شناختی می پردازند، می گویند اگر شما بیایید و بگویید که مثلاً ما استراتژی طراحی کرده ایم و بیاییم این را به اجرا بگذاریم، اگر چه نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید را به وسیله پرسشنامه از خود این افراد گرفته و جمع آوری کرده باشید و در جلسه ای به آنها بگویید که این نظرات خود شماست، در اجرا این افراد کار دیگری خواهند کرد. بنابراین تقریباً از دیدگاه دارندگان موضع شناختی نسبت به استراتژی، استراتژی هایی که از طریق SWOT و امثال آنها تهیه شده باشد. از همان ابتدا واضح است که قابل اجرا نیست. زیرا در واقع فرض هایی است که این عناصر را به وجود می آورد، مثلاً از دیدگاه «وایک» اگر بخواهیم نگاه کنیم، این طور نیست که ما محیط را Persive بکنیم، یعنی اگر ما نباشیم محیط نیست، چون در واقع محیط در ذهن ما به وجود آمده است. محیط در واقع در ذهن هر فرد هم از سه عنصر به وجود می آید، یکی محیط فیزیکی، در مورد محیط فیزیکی و کلیات آن، اگر چه دکتر حمیدی زاده فرمودند بنده و ایشان در دیدن محیط اختلاف نظر داریم، در این مورد اختلاف نظر نداریم، یعنی اگر از ما بپرسند در این اتاق چند چراغ روشن وجود دارد شمارش می کنیم و اگر از ما در مورد رنگ آنها نیز سؤال کنند با یکدیگر اتفاق نظر خواهیم داشت، در واقع این عنصر فیزیکی را همه مثل هم می بینند، ممکن است شخصی مقداری نور را کمتر ببیند ولی همه در مورد رنگ آن، یک رنگ را بیان می کنند. البته فقط ما محیط را به صورت فیزیکی نمی بینیم دو عنصر دیگر نیز دارد، یک چیزی است که ما از محیط دریافت می کنیم و دریافت خود را مجدداً به محیط برمی گردانیم، یعنی یکی دیگر از عناصر را می بینیم. اما محیط ما به سه عنصر تقسیم می شود: یکی محیط فیزیکی ما، دیگری چیزی که از محیط برداشت کرده ایم و چیزی که به محیط نسبت می دهیم ولی در محیط نیست، یعنی وارد محیطی می شویم و احساس می کنیم که این محیط جو دوستانه ای دارد، ولی فرد دیگر این جو دوستانه را به محیط نسبت نمی دهد، در صورتی که افراد همان افراد هستند و تفاوتی وجود ندارد. بنابراین محیط هر کسی از دیدگاه او می شود محیط باز ساخته اش، نه محیط فیزیکی صرف، پس هنگامی که می خواهیم جستجوگری محیطی را انجام دهیم، آن وقت برداشت‌ها متفاوت است.

دکتر پورصادق

□ **حال با این طبقه بندی های مختلف از عناصر محیطی، سوال اساسی این است که به چه عناصری در محیط باید توجه کرد؟**

دکتر رحمان سرشت

در پاسخ مسلماً خواهیم گفت متناسب با هر سازمان باید به آن نکات توجه کرد. واضح است که وقتی یک سازمان نظامی می باشد، به عناصر مورد علاقه ی خود در محیط توجه می کند تا مثلاً سازمانی که «میخ» تولید می کند. در واقع بیان این مطلب توضیح واضح است و مسئله مهمی نیست که انسان به آن بپردازد. نکته اینجاست که ما چه مکانیزم هایی را باید در سازمان بگنجانیم که به عناصر مورد علاقه سازمان توجه بکند، مطلب دوم این که با توجه به گسست های محیطی چگونه به عناصر جدیدی که روی سازمان اثر می گذارد ولی قبلاً اثر گذار نبوده، توجه اش نسبت به آنها نیز جلب شود.

به عنوان مثال: بنده تولید کننده لاستیک هستم. من در سازمان باید توجه کنم که عناصر تشکیل دهنده لاستیک چیست؟ که در تحقیق و توسعه به این مسأله توجه داشته باشم که به فرض «رزین» بی جهت به کار نبرم که هزینه لاستیک من را افزایش دهد. پس بنده در سازمان خود به این عناصر توجه می کنم، دوم این که من باید چه کاری را انجام دهم که سازمانم به چه چیزی که جایگزین رزین شود توجه کند، چون ممکن است سازمان را طوری طراحی کنم که همیشه به این مسأله توجه شود. در صورتی که اصلاً پارادیم عوض شده ولی بنده همچنان در حال توجه به این موضوع هستم. مثالی را خدمتتان عرض کنم، فرض بفرمایید مدیر عامل ایران خودرو با بنده در خیابان در حال تردد است، ناگهان چشمش به الگاسی که کنار خیابان پارک شده می افتد بعد به من می گوید اگر من تا دو سال آینده الگاس تولید نکنم اسم خودم را عوض خواهم کرد. بعد تمام سازمان او بسیج می شوند که در مورد عناصر متشکله این خودرو مانند قیمت و... جستجو کنند، در حالی که پارادیم در حال عوض شدن است. به فرض می شنویم که تا سال ۲۰۱۲ اتومبیل های پرنده به بازار خواهد آمد. خوب حال فرض می کنیم که ظرف دو تا سه سال دیگر این فرد الگاس را تولید نمود و وارد بازار کرد.

درحالی که در این زمان پروتوتایپ کسی حاضر نخواهد بود که ماشین او را خریداری کند. چه کاری باید انجام دهیم؟ از نظر منافع ملی و سازمان های نظامی نیز این گونه خواهد بود. وقتی مثلاً مشاهده خواهید کرد که بنده چند مسأله را تعریف کرده ام و اسکن کردن روی این مسائل به شدت در حال انجام است. مانند چین، گفتند که تحرکات منطقه ای باید شدیداً زیر نظر باشد. خوب ممکن است اگر من تحرکات منطقه ای را زیر نظر بگیرم، اتفاقی در مکان دیگری رخ دهد، در حالی که من روی این مسأله متمرکز هستم، و از این جهت ضربه می خورم. من چه کاری باید انجام دهم که این حساسیت را برانگیخته کنم نسبت به آن مسائلی که روی من اثر خواهد گذاشت و من باید در استراتژی ام به آن توجه کنم. این مسائل را گنجانده باشم، و آن مطلبی را که من مکرراً عرض می کنم که طراحی استراتژیک و نقاط ضعف و قوت، تهدید و فرصت، کاری بی فایده است، نه این که بگویم کاربردی ندارد، ولی خیلی ساده اندیشانه است. اگر می خواهیم نقاط ضعف و قوت ... را مورد بررسی قرار دهیم:

اولاً: تشخیص عوامل داخلی و بیرونی به صورت دیگر مقدور نیست. ثانیاً: این که ما عنصری را بگوییم که این قطعاً اقتصادی است و یا خیر به این سادگی ها امکان پذیر نیست. این که افراد به فرض بنده مسئله ای را قوت می بینند و مسئله ای دیگر را تهدید درست است. و نمی توانیم بگوییم که به واسطه ی گفته فلان شخص ما نباید نظر خود را بیان کنیم. هر چند که آن دیدگاهی که آقای دکتر حمیدی زاده فرمودند بنده چندان با آن موافق نبودم ولی به هر صورت صد در صد هم با آن مخالف نیستم. بالاخره هر کس از دیدگاه خود به مسأله می نگرد.

دکتر کسایی

در همه ی این مباحث یک وجه اشتراک وجود دارد و آن این که بررسی محیط باید مبتنی بر هدف باشد. یعنی شما مثلاً هدفان اقتصادی، سیاسی و... باشد محیط را براساس آن بررسی کنید و اگر هدف یک هدف ملی است به فرض دفاع ملی، محیط را براساس آن مورد بررسی قرار دهیم. در بررسی محیطی که می خواهد در سطح ملی انجام گیرد یکی از عواملی که به شدت باید مد نظر قرار گیرد، این است که در سطح ملی شما بیش از هر چیز دیگر تعیین کننده هستید، خیلی وقت ها که بحث در سطح

کلان پیش می آید، می گویند که اصلاً هدف این نیست که در سطح درجاتی برسیم که کشورهای خارجی به آن دست پیدا کرده اند، بلکه ما ارزش هایی جدا از آنها داریم، اگر هدف رسیدن به آنها بود که خیلی سریعتر می توانیم به آنها برسیم، ولی ما به هیچ وجه دنبال این هدف نیستیم. من می خواهم از این موضوع استفاده کنم که اولاً ما باید بحث آینده نگری را به شدت مدنظر داشته باشیم، در هدف گذاری کلان ملی مان که دقیقاً می خواهیم این جامعه و اجتماع را به کجا هدایت کنیم، بعد این مسأله مطرح می گردد که اگر در سطح سازمانی نقاط قوت و ضعف تعیین می شود، این نقاط قوت و ضعف در واقع می شود ملاک محیطی که شما می خواهید خودتان را در آن قرار دهید و براساس آن محیط و اهداف و ارزش هایی که در درون آن صنعت جای گرفته، چه استراتژی هایی می تواند ما را سریعتر و بهینه تر به آن نقاط برساند. را تعیین کنید.

دکتر پورصادق

ما در حقیقت دنبال روش هایی هستیم که نه تنها ما را به اطلاعات آشکار برساند، بلکه دنبال روش هایی هستیم که Weak Signal هایی را که درحاشیه هستند و شاید خیلی از مدیران به آن توجهی نمی کنند ولی اثرات عمیقی در آینده روی مأموریت سازمان خواهند داشت، قبل از این که به Strong Signal تبدیل شوند به ما نشان دهد، یعنی همانند یک رادار، اطلاعاتی را که وارد قلمرو فعالیت سازمان می شوند، به صورت Online نشان دهد.

دکتر کسانی

ببینید، در سطح بنگاه و اقتصاد بنگاه داری، یکی از مدل هایی که به خوبی تعریف شده و در حال استفاده می باشد، بحث مدل پورتر است. پنج نیروی پورتر را ما به خوبی در جهت این که بتوانیم ورودی ها، کالاهای جایگزین، تأمین کنندگان، خریداران و نیز تعامل بین رقبا را بررسی کنیم. استفاده می کنیم ولی این که من گفتم بحث را دقیقاً مشخص کنید که در چه سمت و سویی می خواهید هدایت کنید، ما دیگر بحث بنگاه نداریم، سطح ملی را داریم. سطح منافع ملی و دفاع ملی و موضوعاتی از این نوع بحث را داریم، در نتیجه مدل پورتر اصلاً جایگاهی پیدا نمی کند. شاید به نوعی در رابطه با این که چه ویژگی ها و مزیتی به پردازش محیط می پردازد، بتوان آن را تا حدودی مبنا قرار

داد. ولی مسأله ای را که بیشتر در اکثر کشورها استفاده می کنند بحث مشاورین متخصصی است که بتوانند آینده را برای ما مشخص کنند در رابطه با این که دولت آقای احمدی نژاد در اولین روزهایی که در مسند کار قرار گرفت مطرح نمودند که ما می خواهیم ژاین اسلامی را در ایران به وجود بیاوریم، یعنی ببینید آن نگرشی را که مدیران کلان جامعه دارند و اهدافی را که تعیین می کنند مبنا قرار می گیرد، برای این که ما با چه محیطی در حال حاضر روبرو هستیم و چه تفاضلی وجود دارد بین محیطی که ما در آن قرار داریم و محیطی که می خواهیم به نوعی طی سال های آینده به آن برسیم. در نتیجه مدل هایی که معمولاً در سطح بنگاه مورد استفاده قرار می گیرند در سطح ملی نمی توان گفت به راحتی و به صورت خودکار قابل استفاده باشند بلکه باید با یک سندهایی مثل سند چشم انداز آن اهداف را مشخص کرد که در راستای آن ببینیم که مثلاً ما در ازاء اهدافی که مشخص کردیم چه وضعیتی داریم و می خواهیم به کجا برسیم، تا به واسطه این تفاضل ها بشود استراتژی های مناسبی را تدوین نمود. مدل های این مطلب را می توان به نوعی جستجو کرد و استخراج نمود ولیکن همان طور که اساتید نیز مطرح کردند خیلی وقت ها حالت اقتضایی خواهد داشت در واقع این طور نیست که ما بگوییم مدل هایی را که در جاهای دیگر کاربرد موفقی داشته اند بتوانیم در اینجا نیز به صورت اتوماتیک از آن استفاده کنیم. درحقیقت به خاطر بستر متفاوتی که داریم باید مقداری بومی سازی شود. یعنی وقتی صحبت در سطح ملی است واقعاً بیش از این که بخواهیم تحت تأثیر محدودیت ها، آن خط قرمزها، بایدها و نبایدها قرار بگیریم خودمان تعیین کننده هستیم. خود ما باید مشخص کنیم که می خواهیم جامعه را به چه سمت و سویی و به چه وضعیتی پیش ببریم و آن ها باید ملاک قرار بگیرند.

دکتر پورصادق

با توجه به این که وقت جلسه ما به اتمام رسیده انشاءالله در جلسات بعد ادامه این بحث ها را پی خواهیم گرفت. مجدداً از حضور فعال همه اساتید محترم تشکر و سپاسگزاری می نمایم و سعی دارم در چند گزاره اساسی ترین نقطه نظرات اساتید محترم را برای آغاز میزگرد بعدی برای مخاطبان و علاقمندان این میزگرد دسته بندی کنم.

۱- استیسی محیط را به سه دسته تقسیم می‌کند: اولاً محیط‌های قابل پیش‌بینی، ثانیاً محیطی که به صورت احتمالی قابل پیش‌بینی است و ثالثاً محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی، به این خاطر دست کم سه دسته از انواع محیط را پیش‌رو داریم، لذا طبیعی است که استراتژی‌هایی که برای هر کدام از آن‌ها بخواهد تدوین گردد به طور حتم با هم متفاوت خواهد بود.

۲- آنچه را که از محیط تأثیر می‌پذیریم در مقایسه به آنچه که ما روی محیط تأثیر می‌گذاریم، بسیار فروان و قابل ارزشگذاری است

۳- محیط همگن، محیطی است که می‌توانیم آن را طبقه‌بندی کنیم. و محیط ناهمگن، محیطی است که قابل طبقه‌بندی نیست. به عبارت دیگر از رابطه ملموس پذیری بخواهیم آن را بررسی کنیم می‌گوییم محیط ذهنی و عینی، محیط اگر براساس تفکرات و ذهنیات طبقه‌بندی گردد. محیط ذهنی تلقی می‌گردد.

۴- براساس تصمیمات نیز برای محیط طبقه‌بندی در نظر می‌گیرند، محیط با برنامه، محیط بدون برنامه، محیط با ساختار و محیط بدون ساختار، محیط مستقل محیط وابسته، محیط عقلانی و محیط ادراکی، محیط پایا و محیط ناپایا، مبنای این مطلب نیز طبقه‌بندی‌هایی است که براساس تصمیم داریم. اگر تصمیمی اتخاذ شود که محیط را مغشوش نماید و هزینه‌ها را افزایش دهد. آن محیط دوام نخواهد داشت و محیط پایدار نخواهد بود.

۵- مهم نیست که محیط پیچیده است یا غیر پیچیده، مهم این است که ما بتوانیم با استفاده از ادبیات قدرت از منظر کشور از محیط، پیچیده‌زدایی کنیم.

۶- اگر بخواهیم به نقش محیط به صورت آخرالزمانی نگاه کنیم. می‌گویند هر چه که جهان به سوی آخرت پیش می‌رود تلاطم و سرعت حرکت آن افزایش می‌یابد. در واقع هم تغییرات زیاد است و هم سرعت تغییرات در حال افزایش است.

۷- اگر بخواهیم عوامل محیطی را به صورت شما تیک نمایش دهیم به صورت یک دایره نشان می‌دهیم بدین معنی که همه این عوامل روی هم تأثیر و تاثر دارند یعنی عوامل اجتماعی روی عوامل سیاسی، عوامل سیاسی روی عوامل اقتصادی و برعکس و...

وقتی ما می‌گوییم محیط پیچیده است منظورمان تنها تعداد عوامل نیست بلکه روابط بین آنها مدنظر است.

۸- همه سیگنالهای دریافتی مدیر، سیگنال‌های قوی نیستند که با تحلیل آنها بتوان استراتژی تدوین نمود هر چند معتقدیم حاصل تحلیل سیگنالهای قوی، استراتژی تولید نمی‌کند بلکه حاصل کار برنامه است چرا که درون مایه استراتژی، خلاقیت و نوآوری است

۹- بنابراین محیط هرکسی از دیدگاه او می‌شود محیط باز ساخته‌اش، نه محیط فیزیکی صرف، پس هنگامی که می‌خواهیم جستجوگری محیطی را انجام دهیم، آن وقت برداشت‌ها متفاوت است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی