

الگوی نظری برای تطابق سازمان با شرایط گسست محیطی با تأکید بر سازمان‌های پلیسی

حسین رحمان سرشت^۱ و محبوبه حبیبی بدرآبادی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۶/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۷/۲۰

چکیده

زمینه و هدف: تغییرات مستمر محیط پیرامون سازمان‌ها از جمله عواملی است که بر عملکرد سازمان‌ها اثر می‌گذارد. گاه این تغییرات چنان غیر مترقبه و عمیق است که نمی‌توان میان آنها پیوستگی و ارتباطی یافت. با توجه به آثار دگرگونی‌های محیطی و قواعد رقابتی منتج از آن بر دوام و بقای سازمان‌ها، مطالعه این تغییرات و شناخت الگوی پاسخگویی سازمان‌ها به آنها از اهمیتی خاص برخوردار است. با توجه به پیچیدگی‌های روز افزون محیط سازمان‌های پلیسی در کنار اهمیت محوری این سازمان‌ها در تحقق امنیت عمومی و رفاه اجتماعی، مقاله حاضر به طور خاص به نحوه تطابق سازمان‌های پلیسی با ابهامات محیطی پرداخته است.

روش: مقاله حاضر مقاله‌ای مروری است که بر پایه پژوهشی کتابخانه‌ای، تبیین گردیده است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: بر پایه نتایج این پژوهش، ادراک سازمان از محیط جهت دهنده راهبردهای سازمان برای تطابق با محیط است. بنابراین کسب یک ادراک دقیق و درست از محیط کلید موفقیت سازمان‌های پلیسی در برخورد با گسست‌ها به شمار می‌آید. در شرایط گسست‌ها محیطی، وجود یک سیستم کنترل راهبردی کارآمد، ابزاری کلیدی برای دستیابی به ادراکی درست از محیط است که تأثیری بسزا در شکل‌گیری راهبردهای سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی ایفا می‌نماید. به‌علاوه، این پژوهش نشانگر آن است که اثربخشی سیستم کنترل راهبردی سازمان‌های پلیسی در کنار بهره‌گیری از ظرفیت‌های ساختاری، سیستم انگیزشی مناسب و سامانه‌های اطلاعاتی و مدیریت دانش، مستلزم آن است که فرماندهان نیز نقش راهبردی خود در توسعه ارتباطات سازمان با محیط و حمایت از دانش‌آفرینی و یادگیری سازمانی را مورد توجه قرار دهند.

واژگان کلیدی: گسست محیطی، تطابق، سیستم کنترل راهبردی، ادراک محیط، سازمان‌های پلیسی

□ استناد: رحمان سرشت، حسیت؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه (پاییز، ۱۳۹۲). الگوی نظری برای تطابق سازمان با شرایط گسست محیطی با تأکید

بر سازمان‌های پلیسی. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۱(۳)، ۳۷۸-۴۰۷.

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی، Mah_habibi@yahoo.com

مقدمه

رابطه میان سازمان و محیط، از جمله موضوعات مهم مطرح در تئوری‌ها و تحقیقات سازمان و مدیریت به شمار می‌آید. اهمیت پرداختن به این موضوع را می‌توان ناشی از این واقعیت دانست که هماهنگی با محیط و پاسخ به اقتضائات آن، مسیری است که سازمان‌ها را در پرهیز از مخاطرات و نیز کسب مزیت رقابتی رهنمون می‌سازد. به این منظور سازمان‌ها باید علائم محیطی را مورد توجه قرار دهند و با به‌کارگیری منابع و امکانات خود به شکلی مناسب به محیط پاسخ دهند (ساند، ۲۰۰۸). تغییرات عمیق محیطی که از آن تحت عنوان «گسست محیطی» یاد می‌شود، از جمله ویژگی‌های محیط است که سازمان را با چالش روبرو می‌سازد. بسته به شرایط سازمان‌ها، این تغییرات عمیق می‌توانند بقای سازمان را با چالش روبرو سازند و یا بالعکس، فرصت‌هایی جدید پیش روی سازمان قرار دهند (دکسیت و بومیک، ۲۰۱۰).

علی‌رغم اثر گسست‌های محیطی بر عملکرد و بقای سازمان، غالب چارچوب‌های نظری ارائه شده در خصوص نحوه ارتباط سازمان و محیط و چگونگی اثرگذاری محیط بر رفتار سازمان (تامپسون، ۱۹۶۷؛ هنان و فریمن، ۱۹۷۷، فیفرو سالانسیک، ۱۹۷۷، امری و تریست، ۱۹۶۵، لارنس و لورش، ۱۹۸۶) به مفهوم گسست محیطی و چگونگی واکنش اثربخش در برابر آن توجهی نداشته‌اند. این امر را می‌توان شکافی در عرصه نظریه‌پردازی دانست. به منظور رفع همین خلاء، این تحقیق در پی یافتن پاسخی به این پرسش است که: «چگونه سازمان می‌تواند به شکلی اثربخش با شرایط گسست محیطی تطابق یابد؟».

ضرورت تطابق با تغییرات محیطی، تنها برای سازمان‌های انتفاعی و اقتصادی مطرح نمی‌شود. از دیدگاه میر و راهمان (۲۰۰۳) شناخت دقیق محیط برای سازمان‌های بخش دولتی و عمومی نیز حائز اهمیت است و به آنها امکان می‌دهد با آموختن شیوه‌های جدید، روند فعالیت‌های خود را کارا تر و اثربخش‌تر سازند. تلاش برای یافتن راهکارهایی اثربخش برای تطابق با گسست‌های محیطی برای سازمان‌های پلیسی به عنوان ضرورتی غیرقابل اجتناب مطرح می‌گردد. زیرا نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان سازمانی که نقشی کلیدی در برقراری نظم و ایجاد و حفظ امنیت عمومی جامعه به عهده دارد، در محیطی بسیار پیچیده و پرتلاطم فعالیت دارد که

در آن همواره تهدیداتی متنوع علیه امنیت عمومی مطرح می‌شود (قربانی‌زاده و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۱). به عنوان مصداقی از گسست‌های محیطی برای سازمان‌های پلیسی می‌توان به توسعه جرایم سایبری اشاره نمود که حاصل وقوع یک گسست فناورانه در محیط است. این گسست با ایجاد فرصت‌هایی جدید برای بزهکاری، موجب تحول بسیاری از جرایم سنتی و گسترش دامنه آنها شده است. به نحوی که جرایمی چون جاسوسی، کلاهبرداری و سرقت به راحتی در فضای مجازی به وقوع می‌پیوندند (رضوی، ۱۳۸۶). آمار مربوط به دو و حتی سه برابر شدن آمار جرایم سایبری در سال ۱۳۹۱ در برخی استان‌های کشور خود مؤید وقوع چنین گسستی است که روبرویی اثربخش با آن اتخاذ تدابیر خاص و پیشگیرانه است.

ضرورت طرح‌ریزی الگویی کارآمد برای تطابق با گسست‌های محیطی زمانی بیشتر آشکار می‌شود که به این واقعیت توجه نماییم که سازمان‌های پلیسی با هدف برقراری امنیت اجتماعی و جلوگیری از جرایم توسط نهادهای سیاسی تأسیس می‌گردند و در همین راستا به صورت مستمر با جامعه در تعامل هستند (رضوی، ۱۳۸۶) به همین دلیل عملکرد این سازمان تأثیری مستقیم بر قضاوت مردم درباره کارآمدی دولت و نظام‌های سیاسی برجای می‌گذارد (قربانی‌زاده و محمدی‌مقدم، ۱۳۹۱). موفقیت پلیس در محیط‌های پیچیده و پویا امروزی، مستلزم بهره‌مندی از قابلیت‌هایی است که واکنش سریع و مؤثر سازمان‌های پلیسی به تغییرات محیطی را امکان‌پذیر سازد (بندریان، ۱۳۸۶). بنابراین ضروری است که این سازمان ابزار مناسب برای پایش محیط، شناخت (پیش بینی تلاطم‌های محیطی) و پاسخگویی به تغییرات و تحولات پیش رو را شناسایی کرده و به نحوی مؤثر به کار گیرد.

روبرویی اثربخش با گسست‌های محیطی مستلزم پیش بینی، درک و تفسیر تغییرات محیطی است. سازمان بر مبنای این شناخت قادر به طرح‌ریزی و جهت دهی اقدامات آتی و بازبینی راهبردهای کلان و عملکرد خود، خواهد بود (همبریک و فردریکسن، ۱۹۹۳). بنابراین، فارغ از نوع گسست محیطی، رویارویی با ابهامات فزاینده ناشی از این گسست‌ها، نیازمند ابزاری برای پایش محیط و پردازش داده‌ها و اطلاعات حاصل از آن است. در مطبوعات سازمان و مدیریت، سیستم کنترل راهبردی به عنوان ابزاری برای ادراک محیط معرفی شده است (لورائز و همکاران،

۱۹۸۶) این تحقیق می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که اجزاء و عناصر یک سیستم کنترل راهبردی مطلوب برای سازمان‌های پلیسی کدامند؟

محیط سازمان

به زبان ساده، محیط سازمان تمام چیزهایی است که بیرون از آن قرار دارند. این تعریف قانع کننده است اما در عمل تعریف دقیق محیط را امکان پذیر نمی‌سازد. مفاهیم مطرح در تئوری عمومی سیستم‌ها، درک دقیق‌تر مفهوم محیط خارجی و تأثیری که بر سازمان‌ها می‌گذارد را امکان پذیر می‌سازد. بر اساس این تئوری، سیستم‌ها خودکفا و خود شمول نیستند، بلکه به مبادله منابع با محیط خارج می‌پردازند (استونر و همکاران، ۱۳۸۲: ۹۹). سازمان‌ها نیز برای تأمین نیازمندی‌های خود به حمایت محیط وابسته هستند و به مبادله پول، منابع مادی، اطلاعات یا مشروعیت با محیط تمایل دارند. در مقابل سازمان‌ها باید برخی نیازهای مشخص محیطی را پاسخ دهد. به این ترتیب بقای سازمان در گرو توان سازمان در پاسخگویی به محیط خواهد بود (پففر و سالانسیک، ۱۹۸۷: ۴۳).

از نظر یک سیستم معین، محیط مجموعه عواملی است که تغییر در ویژگی‌های آنها، بر سیستم اثر می‌گذارد و نیز تغییر در رفتار سیستم، ویژگی‌های آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسکات، ۱۳۸۷: ۲۰۹). بنابراین، محیط خارج برای سازمان، یعنی تمامی عوامل و عناصر خارج از سازمان که با عملیات سازمان، ارتباط دارند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر عملکرد (استونر و همکاران، ۱۳۸۲: ۹۹) ساختار و فرآیندهای درونی سازمان، اثر می‌گذارند (پیرس و رایینسون، ۱۳۸۸: ۱۰۳) به گونه‌ای که هدف‌ها، راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات سازمان تحت تأثیر ارتباطات پیچیده این عوامل، تعریف شده و شکل می‌گیرند (ویلسون، ۲۰۰۳: ۱۶۵).

محیط سازمان‌های پلیسی نیز چون دیگر سازمان‌ها از عوامل و خرده محیط‌های مختلفی تشکیل شده است، لیکن با توجه به ماهیت وظایف سازمان‌های پلیسی، عوامل قانونی در کنار

هنجارهای اخلاقی جامعه (که بر نرخ جرم در جامعه اثر می‌گذارند) و نیز هنجارهای حرفه‌ای نهادینه شده از مهم‌ترین عوامل محیطی اثرگذار بر عملکرد این سازمان‌ها به شمار می‌آیند (وایت، ۲۰۰۳؛ بارت و کلمان^۱، ۲۰۰۵).

گسست و عدم اطمینان محیطی

گسست محیطی در مطبوعات سازمان و مدیریت از دیدگاه‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. برخی نظریه پردازان گسست را مترادف نوآوری بنیادین در محیط دانسته‌اند. از دیدگاهی دیگر گسست به مجموعه پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌هایی اطلاق می‌شود که از شرایطی خاص ناشی شده و مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (دیکسیت و بومیک^۲، ۲۰۱۰). پاراهالد^۳ (۱۹۹۸) گسست را تغییری عمیق در بسترهای رقابتی سازمان می‌داند که از تغییر قوانین، بی‌ثباتی محیط، ابهام یا جابجایی مرزهای صنعت ناشی می‌شود. برای تشریح دقیق‌تر مفهوم گسست می‌توان از نظریه، تعادل منقطع بهره گرفت. تغییر محیط و نحوه هماهنگ شدن افراد، گروه‌ها و سازمان با آن، از موضوعات اصلی در مباحث سازمان و مدیریت به شمار می‌آید. همواره این سؤال مطرح بوده است که سازمان برای حفظ خود در برخورد با تغییرات بنیادین در شرایط محیطی چگونه باید عمل کند؟. فرآیند تغییر و پاسخ سازمان به آن در پارادایم‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از این پارادایم‌ها، بر مبنای دیدگاه داروین در خصوص تغییرات تدریجی بیولوژیک در پاسخ به تغییرات محیط، بنا شده است و بر تغییر تدریجی در پاسخ به محیط تأکید دارد. در مقابل نظریه تعادل منقطع، با به چالش کشیدن رویکرد تدریج گرایانه، این دیدگاه را مطرح می‌سازد که دوره‌های طولانی تغییرات تدریجی با تغییراتی بنیادین و ناگهانی، گسسته می‌شود. این تغییرات اساسی، موجب پیدایش گونه‌ها و انواع جدیدی از موجودیت‌ها می‌شود (گرسیک^۴، ۱۹۹۱).

-
1. Barnett & Coleman
 2. Dixit & Bhowmick
 3. Parahald
 4. Gersick

شکل ۱: مقایسه تغییرات تدریجی و گسست‌های محیطی



منبع: برگرفته از توشمن و ارایلی، ۱۹۹۶

این تغییرات سریع و ناگهانی در محیط کاری سازمان‌ها نیز به وقوع می‌پیوندد. پس از دوره‌های طولانی آرامش و موفقیت، تغییرات اجتناب ناپذیری (در زمینه‌های مختلف مانند فناوری، مشتریان، رقبا و یا قوانین) رخ می‌دهد که اساس رقابت را برای سازمان‌ها دگرگون می‌سازد. در چنین شرایطی موفقیت سازمان‌ها در گرو درک تغییرات محیط و همگامی با آن خواهد بود (توشمن و ارایلی، ۱۹۹۶). تغییر در محصولات، خدمات یا فرآیند تولید آنها، یکی از رایج‌ترین گسست‌هایی است که سازمان را ناچار به تغییرات بنیادین می‌سازد

از دیدگاه دیکسیت و بومیک (۲۰۱۰) زمانی می‌توان یک تحول محیطی را "گسست" نامید که این تحول موجب شود سازمان حمایت محیطی از جهت دسترسی به منابع یا فرصت‌ها را به طور کامل از دست بدهد و یا بالعکس یک تهدید یا محدودیت محیطی، به طور کامل از پیش روی سازمان برداشته شود. گسست را می‌توان تغییری در ابعاد فنی، نهادی، قانونی، فرهنگی و اقتصادی محیط دانست. در عین حال گسست به معنای تغییری عمیق در ویژگی‌های محیط (ابعاد عدم اطمینان محیط) از جهت میزان پیچیدگی و وفور منابع نیز محسوب می‌شود (توشمن و اندرسن، ۱۹۸۶). این به آن معناست که برای شناخت نحوه اثرگذاری گسست‌های محیطی بر سازمان، باید ابعاد عدم اطمینان محیطی و اثر آن بر سازمان را شناسایی کنیم.

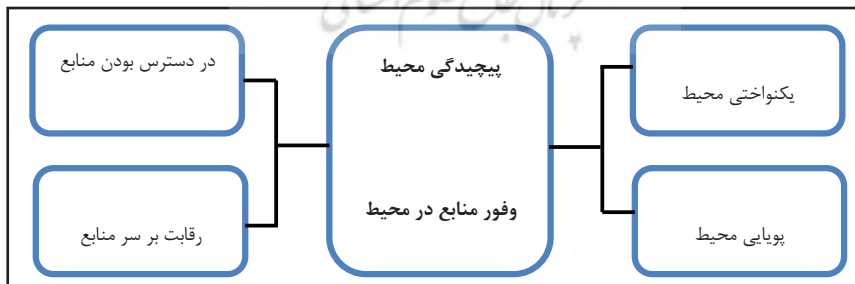
عدم اطمینان یکی از ویژگی‌های محیطی است که رفتار سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظریه پردازان به تشریح مفهوم و ابعاد عدم اطمینان محیطی پرداختند. یکی از نخستین الگوهای موجود

در این زمینه توسط امری و تریست، ارائه گردیده است. ایشان تعیین میزان عدم اطمینان محیطی را از طریق توجه به میزان تلاطم و تنش محیط و میزان در دسترس بودن منابع، امکان پذیر می دانستند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷: ۱۶۷). دس و بیرد^۱ (۱۹۸۴) وفور منابع، پیچیدگی و پویایی محیط را تعیین کننده میزان عدم اطمینان محیط می دانستند. مدل ایشان در تحقیقات بعدی به نحو گسترده ای استفاده شد (بوین و میر^۲، ۲۰۰۹). لورانژ و همکارانش (۱۹۸۶: ۴۴) تعریفی عملیاتی از عدم اطمینان محیطی ارائه نموده اند که هر دو الگوی فوق را در بر می گیرد. بر اساس تعریف ایشان پیچیدگی و منابع در دسترس، دو بعد اصلی عدم اطمینان را تشکیل می دهند که هریک خود ابعادی را در بر می گیرند (شکل ۱). یکنواختی (تعداد بخش ها و اجزاء محیط و میزان تشابه و تمایز این بخش ها) و پویایی (نرخ تغییرات محیط و میزان ثبات این نرخ تغییر) ابعاد پیچیدگی محسوب می شوند.

بعد منابع در دسترس (وفور منابع) به میزان منابع آزاد موجود در محیط سازمان باز می گردد. این بعد به وسیله دو شاخص (۱) در دسترس بودن منابع حیاتی مورد نیاز برای بقای سازمان و (۲) میزان رقابت موجود برای کسب منابع، تعریف می شود.

دفت (۱۹۹۶: ۹۱) بر این باور است که سازمان در برخورد با محیط با دو گروه نیاز اصلی روبرو هستند: (۱) نیاز به کسب اطلاعات؛ (۲) نیاز به منابع. نیاز به اطلاعات از پیچیدگی و تغییرات محیطی و نیاز به منابع از لزوم کاهش وابستگی سازمان به محیط از طریق کنترل بر منابع کمیاب ناشی می شود (همان، ۱۰۸).

شکل ۲: تعریف عملیاتی ابعاد عدم اطمینان محیطی



منبع: برگرفته از لورانژ و همکاران، ۱۹۸۶: ۴۴

1. Dess and Beard
2. Boyne & Meier

محیط‌های با ثبات نیز با تغییراتی روبرو هستند، اما گستردگی دامنه این تغییرات محدود است و این تغییرات برای مدیران تدریجی و قابل پیش‌بینی به شمار می‌آیند. این امر موجب می‌شود که سازمان با تکیه بر منابع موجود خود در حاشیه امنیت قرار گیرد. در مقابل غالباً در شرایط وقوع تغییرات عمیق و گسست، مزایای حاصل از منابع موجود به سرعت کاهش می‌یابد (آمبورزینی و همکاران، ۲۰۰۹).

با توجه به مطالب فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که وقوع گسست در محیط موجب تغییر ادراک سازمان از عدم اطمینان محیطی می‌شود.

زمینه‌های گسست‌های محیطی برای سازمان‌های پلیسی

پیش‌بینی مصادیق گسست‌های محیطی برای یک سازمان خاص به سادگی امکان‌پذیر نیست، لیکن می‌توان برخی زمینه‌های وقوع گسست برای سازمان‌ها را شناسایی نمود. تحولات مربوط به پیشرفت فناوری‌ها، افزایش انتظارات مراجعین (اریاب رجوع) و ضرورت انعطاف‌پذیری، در قرن بیست و یکم، سازمان پلیس را تحت تأثیر قرار داده است. در این شرایط بر پیچیدگی و دشواری وظایف سازمان‌های پلیسی افزوده شده است. تعامل با همه اقشار مردم، به خصوص مجرمان و قربانیان که هریک دارای انتظارات و خواسته‌های متفاوتی هستند، از دیگر دشواری‌های کار پلیس است (سلطانی و هاشمی، ۱۳۹۰). عوامل متعددی چون پیشرفت‌های فناوری؛ ساختار متغیر جمعیت؛ مضیقه‌های مالی؛ ترس از جرایم؛ تغییر ارزش‌ها؛ و برخی مسائل جهانی همچون نگرانی‌های زیست‌محیطی و قاچاق موادمخدر را باید مهم‌ترین بسترهای بروز تغییرات بنیادین و گسست‌های محیطی برای سازمان‌های پلیسی دانست که سازمان‌ها به چاره‌اندیشی و پذیرش تغییر و اصلاح (حاجی عمو عصار، ۱۳۸۷). موارد زیر را می‌توان از جمله گسست‌های محیطی مهمی دانست که بر سازمان‌های پلیسی اثر می‌گذارند:

۱- ظهور و گسترش جرائم پیچیده و سازمان‌یافته: جرائم سازمان‌یافته را باید در رأس تهدیداتی دانست که امروز علیه جامعه بشری مطرح می‌شود (بندریان، ۱۳۸۶). بزه‌های سازمان‌یافته بیشتر بر رفتارهای بزهکارانه‌ای مانند قاچاق، پول‌شویی و فساد گفته می‌شود که در اندازه

کلان، در پی سود نامشروع است. امروزه، پیوند تنگاتنگی میان بزه‌های سازمان یافته مالی و تروریسم وجود دارد. تروریست‌ها، شیوه‌های خشونت‌آمیز انجام بزه را به بزهکاران سازمان یافته می‌آموزند و رفتارهایشان بستر بزه‌های سازمان یافته را فراهم می‌کنند. در مقابل بزهکاران سازمان یافته با کنش‌هایی مانند پول‌شویی، از جهت مالی، تروریست‌ها را پشتیبانی می‌کنند (عالی‌پور، ۱۳۸۸).

۲- جهانی‌شدن: از طریق ایجاد ابزارهایی جدید برای برقراری امنیت یا تهدید آن بر مأموریت‌ها و عملکرد پلیس به عنوان یکی از ارکان و ابزارهای اعمال قدرت تأثیر گذاشته است. با توجه به دیدگاه‌های یزدان فام (۱۳۸۸) موارد زیر را می‌توان مهم‌ترین بسترهای تغییر (سازمان‌های پلیس) ناشی از جهانی شدن دانست:

- افزایش آگاهی افراد نسبت به حقوق خود و وظایف دولت و نهادهای آن، از جمله پلیس، و تغییر انتظارات آنها از این نهادها؛
- افزایش همکاری و مشارکت چندجانبه نهادها و سازمان‌های بین‌المللی، در زمینه امنیت؛
- بروز چالش تروریسم جهانی؛
- واکنش نهادها و سازمان‌های بین‌المللی دولتی و غیردولتی به اقدامات پلیس و ضرورت ایجاد تطابق میان اقدامات پلیس و هنجارهای پذیرفته‌شده بین‌المللی در پاسخ به افکار عمومی؛
- ظهور عرصه‌های مجرمانه جدیدی همچون پولشویی.

۳- تنوع فرهنگی و قومی: افزایش گسترده تنوع قومی و فرهنگی در شهرهای بزرگی همچون تهران زمینه بروز بحران‌های اجتماعی احتمالی را ایجاد نموده است. در پاسخ به این چالش لازم است ترکیب نیروهای پلیس برحسب تنوع موجود مورد بازبینی قرار گیرد. همچنین آموزش تنوع‌های فرهنگی به نیروهای پلیس و جلوگیری از برخوردهای تبعیض‌آمیز از دیگر الزامات روبرویی با این چالش خواهد بود (قاسمی، ۱۳۸۸).

۴- تغییرات فناوری: ظهور فناوری‌های پیشرفته (به ویژه فناوری‌های ارتباطی) فضای بازی را مجرمان فراهم آورده و موجب افزایش جرائم و پیچیده‌تر شدن جرائم شده است (بندریان، ۱۳۸۶). در عین حال تغییرات فناوری را باید یک فرصت در کنار یک تهدید به شمار آورد،

زیرا تغییرات فناوری از یک سو لوازم و تجهیزات، مورد استفاده جهت کنترل شورش‌ها و تهدیدات امنیتی را توسعه می‌دهد و از سوی دیگر ابزار جدیدی را در برای مجرمین فراهم می‌آورند (یزدان فام، ۱۳۸۸).

تطابق با محیط و راهبردهای سازمان

هر سازمان برای کسب موفقیت و بقایی باید به طور مستمر برای پایش محیط خارجی و پاسخگویی و تطابق با این محیط تلاش کند (فاو، ۲۰۰۷). در اینجا مقصود از تطابق با محیط، مجموعه اقداماتی است که به افراد، جوامع یا گروه‌های انسانی، امکان می‌دهد فعالیت‌ها و روش‌های معمول خود را برای بهره‌گیری از فرصت‌های جدید ناشی از تغییرات محیط، تغییر دهند. در ابتدا تلاش برای تطابق، معمولاً در اثر تغییرات محیط به افراد یا سازمان‌ها تحمیل می‌شود، اما این تلاش در نهایت منجر به کاهش ضعف‌ها و افزایش ظرفیت‌های آنها برای بهره‌گیری از محیط می‌شود. بنابراین، تطابق یک سیستم اجتماعی با محیط، فرآیندی پیچیده است که طی آن مجموعه‌ای از تصمیمات با هدف افزایش قابلیت‌های سازمان برای روبرویی با تغییرات محیط، اتخاذ و اجرا می‌شوند (نلسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). فرآیند تطابق، به سازمان امکان می‌دهد با وجود تغییرات ایجاد شده در محیط پیرامون، همچنان اثربخش باقی بماند.

از دیدگاه مایلز و همکاران (۱۹۷۸)، تطابق سازمان‌ها با محیط سازوکاری است برای پاسخ به سه دسته مشکلات شامل مشکلات کارآفرینی سازمانی، فنی و اداری. هر سازمان برای روبرویی با این مشکلات یکی از سه راهبرد اصلی، یعنی تدافعی، تهاجمی یا تحلیل‌گر را بر می‌گزیند. انتخاب هر راهبرد با شکل‌دهی به ساختار، فناوری و فرآیندهای سازمان بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. بنابراین، سازمان با انتخاب راهبرد مناسب می‌تواند به تطابقی اثربخش با محیط دست یابد. ایشان بر همین اساس به بررسی راهبردهای سازمان فوق پرداختند و سه راهبرد تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر را به عنوان راهبردهای اثربخش در رویارویی سازمان با محیط، شناسایی

کردند. تحقیقات اسنو و ربنیاک^۱ (۱۹۸۰)، ربنیاک و جویس^۲ (۱۹۸۵)، دایر و سانگ (۱۹۹۷) ضمن تأیید دیدگاه مایلز و اسنو در خصوص اثربخشی راهبردهای فوق، اهمیت توجه به شرایط محیط در انتخاب راهبرد را آشکار می‌سازد (دساربو^۳ و همکاران، ۲۰۰۵).

ارتباط تنگاتنگی میان مدیریت راهبردی و عملکرد سازمان وجود دارد؛ به نحوی که بسیاری از مدیران از راهبردهای جدید به عنوان درمانی برای ضعف‌های عملکردی سازمان بهره می‌گیرند (ونکاترمن و رامانجام^۴، ۱۹۸۶) پیوند این دو مفهوم را می‌توان در شرایط گسست محیطی نیز مورد بررسی قرار داد. ویژگی‌های محیطی، همچون تلاطم و پیچیدگی از رهگذر تصمیمات راهبردی مدیران برای کاهش عدم اطمینان پیش رو و پاسخگویی به محیط، بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد (آشمس^۵ و همکاران، ۲۰۰۰؛ دفت و همکاران، ۱۹۸۸؛ آدویه و الگاند^۶، ۲۰۱۲). از این دیدگاه عملکرد سازمان در محیط پرتلاطم تابعی از راهبرد سازمان است، زیرا تلاش سازمان برای تطابق با محیط پیرامون در چارچوب راهبردهای سازمان نمود می‌یابد کنند (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ اسنو و ربنیاک، ۱۹۸۰؛ لی^۷، ۲۰۰۱).

انتخاب یک راهبرد مناسب در ارتقای عملکرد سازمان‌های پلیسی نیز تأثیری بسزا دارد. در بلندمدت موفقیت سازمان‌های پلیسی در برقراری امنیت، کاهش جرائم، مستلزم به‌کارگیری راهبردهای مناسب است. بهره‌گیری از یک راهبرد اثربخش، به سازمان‌های پلیسی امکان می‌دهد که منابع خود را به گونه‌ای تخصیص دهند که با ایجاد مزیت رقابتی برای ایشان، زمینه تحقق اهداف پلیس در زمینه ارتقای سطح امنیت عمومی و انطباق اجتماعی را فراهم آورد (بندریان، ۱۳۸۶).

بنابراین می‌توان انتظار داشت که با تغییر عدم اطمینان محیطی، سازمان برای حفظ عملکرد

1. Snow and Hrebiniak

2. Joyce

3. Desarbo

4. Venkatraman & Ramanujam

5. Ashmos

6. Adeoye & Elegunde

7. Li

خود دست به تغییر راهبرد بزند. بنابراین، وقوع گسست در محیط می‌تواند از طریق اثر گذاری بر عدم اطمینان محیطی موجب تغییر راهبرد سازمان شود و از این مسیر بر عملکرد سازمان اثر بگذارد.

ادراک سازمان از محیط

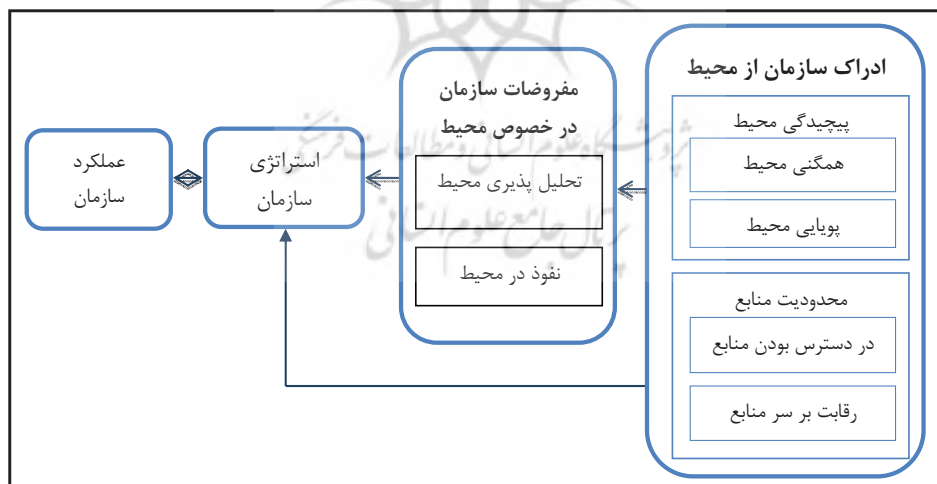
با طرح رویکرد سیستم باز، جایگاه محیط در عملکرد سازمان به شکل جدی در تئوری‌های مدیریت مورد توجه قرار گرفت. لیکن رویکرد نظریه پردازان در خصوص محیط، یکسان نبوده است. برخی نظریه پردازان محیط را واقعیتی ملموس می‌دانند که شناسایی ماهیت و پاسخ به اقتضائات آن برای تصمیم‌گیران سازمان، مستقل از ویژگی‌های سازمان و اعضای آن امکان‌پذیر است (اسمیرش و استابارت^۱، ۱۹۸۵). هچ (۱۳۸۷: ۱۴۸) مشکل این دیدگاه را در این فرض می‌داند که محیط به طور یکسان توسط تمام افراد درک و تجربه می‌شود. در حالی که مطالعات نشان می‌دهد که افراد مختلف محیط‌های یکسان را، به شکلی متفاوت، ادراک می‌کنند. تأکید بر تأثیر ادراک سازمان از محیط بر تصمیمات مدیران، به معنای نفی محیط نیست، زیرا آنچه ادراک می‌شود ریشه در محیط دارد. بنابراین با افزایش تغییرات و پیچیدگی‌های محیط واقعی، عدم اطمینان ادراک شده نیز افزایش می‌یابد. اما تصمیم‌گیران سازمان، بر اساس قالب‌های ذهنی خود محیط را وضع و تفسیر می‌کنند و به آنچه وضع کرده‌اند، معنا می‌بخشند (مکنلی^۲، ۲۰۱۱). دفت و وایک (۱۹۸۴) اثر ادراکات و برداشت‌های سازمان از محیط را در چارچوب نظریه سیستم تفسیری، تشریح کرده‌اند. از نظر ایشان سازمان ابتدا، مدیران محیط را پایش و ویژگی‌های آن را شناسایی می‌کنند. سپس آنان محیط را با توجه به ذهنیات خود تفسیر می‌کنند و در نهایت با توجه به تفسیر خود به محیط واکنش نشان می‌دهند. بر این اساس، ادراک سازمان از محیط دو پیش فرض اصلی را در سازمان شکل می‌دهد:

۱- میزان قابل تجزیه و تحلیل بودن محیط؛

۲- امکان اثرگذاری سازمان بر محیط (قدرت نفوذ سازمان در محیط و برخورد فعال در برابر محیط). از دیدگاه دفت و وایک (۱۹۸۴) واکنش‌های سازمان به محیط بر اساس این دو پیش فرض شکل می‌گیرد. ایشان راهبردهای سازمان را نیز در همین چارچوب مطالعه و راهبرد سازمان در هریک از شرایط را تعیین کرده اند (شکل ۲).

با توجه به الگوی سیستم تفسیری ارائه شده توسط وایک و دفت، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ادراک سازمان از عدم اطمینان محیط از طریق اثرگذاری بر پیش فرض‌های سازمان در خصوص محیط، راهبردهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که گسست محیطی می‌تواند با اثرگذاری بر ادراک سازمان از عدم اطمینان محیطی، بر پیش فرض‌های سازمان در خصوص محیط، اثر بگذارد. بر اساس چنانچه راهبرد سازمان را جلوه عملی تلاش سازمان برای تطابق با محیط بدانیم، ارتباط میان ادراک سازمان از محیط و تطابق سازمان با محیط را می‌توان در قالب شکل ۴ ترسیم نمود.

شکل ۴: ارتباط میان ادراک سازمان از محیط و تطابق سازمان با آن (شکل‌گیری راهبردهای سازمان)

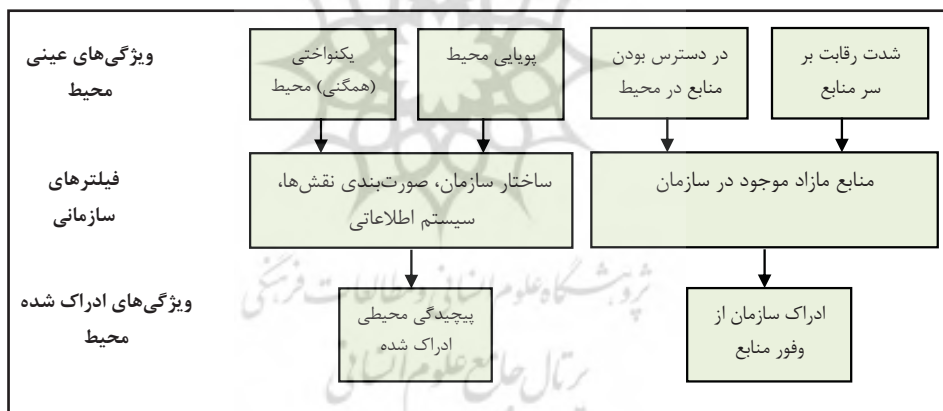


ابزارهای ادراک و تفسیر محیط

مجموعه‌ای از عوامل سازمانی فیلترهایی هستند که ادراک اعضای و تصمیم‌گیران سازمان از

محیط را شکل می‌دهند (شاتاک و میلر، ۲۰۰۶). از دیدگاه لورائز و همکاران (۱۹۸۶) مدیران می‌توانند این عوامل را به عنوان اهرم‌هایی برای ادراک ابعاد عدم اطمینان محیط (میزان پیچیدگی و وفور منابع) به کار گیرند. از نظر ایشان ویژگی‌های ساختار و سیستم اطلاعاتی و نحوه صورت‌بندی نقش‌ها در سازمان بر ادراک تصمیم‌گیران از میزان پیچیدگی محیط اثر می‌گذارد. به علاوه، ادراک سازمان از عدم اطمینان ناشی از وفور منابع نیز از میزان منابع مازاد موجود در سازمان اثر می‌پذیرد. مقصود از منابع مازاد، منابعی است که سازمان علاوه بر منابع لازم برای پاسخ به شرایط موجود، در اختیار دارد. منابع مازاد برای سازمان‌ها کارکردی دوگانه دارد که می‌تواند به غفلت از محیط منجر شود یا بالعکس، زمینه‌ای برای نوآوری در اختیار سازمان قرار دهد. در هر حال این منابع، مانند سپری بر ادراک سازمان از عدم اطمینان محیطی اثر می‌گذارند.

شکل ۵: نقش فیلترهای سازمانی در ادراک سازمان از پیچیدگی محیط



منبع: لورائز و همکاران، ۱۹۸۶: ۴۵

دیدگاه دیگر صاحب‌نظران نیز مؤید اثرگذاری عوامل فوق بر ادراکات سازمان از محیط است. غالب صاحب‌نظران تصویر ایجاد شده از محیط سازمان را حاصل کار آگاهانه افراد، ساختار و سیستم اطلاعاتی می‌دانند (اسکات، ۲۰۰۳: ۲۳۶). تحقیقات مختلف، مؤید اثر ساختار و سیستم اطلاعاتی سازمان در شناخت محیط و تطبیق با آن بوده‌اند (باینس و لانگفیلد، ۲۰۰۳: چنهال،

۲۰۰۳؛ کال و چیا، ۱۹۹۴؛ رحمان سرشت و آرزمجو، ۱۳۸۹).^۱ به علاوه، مطالعات نشان داده است که وجود منابع مازاد، ضمن محافظت از هسته مرکزی عملیات سازمان در برابر نوسانات ناشی از کاهش منابع، موجب افزایش توجه سازمان به یادگیری، نوآوری و کارآفرینانی نیز می‌شود. بنابراین منابع مازاد، قابلیت سازمان برای اجرای تغییرات بنیادین و بقای در شرایط پرتلاطم را افزایش می‌دهد (بردلی^۲ و همکاران، ۲۰۱۱؛ a؛ بردلی و همکاران، ۲۰۱۱؛ b؛ سیمسک^۳ و همکاران، ۲۰۰۷؛ تان و پنگ^۴، ۲۰۰۳).

شناخت عوامل سازمانی شکل دهنده به ادراکات سازمان از محیطی به تنهایی برای مدیریت این ادراکات و جهت‌دهی آنها در مسیر حفظ بقای سازمان کافی نخواهد بود. تحقق این هدف از طریق مدیریت عوامل مذکور در چارچوب یک سیستم، امکان‌پذیر خواهد بود. ضرورت ایجاد یک سیستم مدون ریشه در این واقعیت دارد که مدیران برای ادراک درست عدم اطمینان‌های راهبردی، نیازمند بهره‌گیری از یک سیستم پیش‌بینی، مشابه سیستم پیش‌بینی آب و هوا- هستند؛ این سیستم حسگری محیطی، شناخت فرصت‌های محیطی و اقدامات راهبردی جدید را برای مدیران امکان‌پذیر می‌سازد (سیمونز، ۱۹۹۵). در همین راستا لورانژ و همکاران (۱۹۸۶)، ایجاد یک سیستم کنترل راهبردی را راهکاری برای هدایت سازمان به سمت ادراک درست از محیط، می‌دانند. در ادامه ضمن پرداختن به مفهوم کنترل راهبردی و بررسی سیستم کنترل راهبردی پیشنهادی توسط لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) راهکارهایی برای تکمیل این سیستم پیشنهاد شده است.

کنترل راهبردی

کنترل راهبردی، مجموعه فعالیت‌هایی است که به مدیران اجازه می‌دهد ضمن ارزیابی راهبردهای سازمان و شناخت انحرافات احتمالی در مسیر تحقق اهداف، حوزه‌هایی که باید مورد توجه قرار گیرند را نیز شناسایی کنند (لورانژ و همکاران، ۱۹۸۶: ۱۰). لورانژ (۱۹۷۷) در تشریح ضرورت کنترل راهبردی

1. Meyer, Tsui and Hinings; Miller; Bains and Langfield-Smith; Chenhall; Culand Chia

2. Bradley

3. Simsek

4. Tan & Peng

به این واقعیت اشاره می‌کند که ادراک سازمان از عدم اطمینان محیطی تعیین کننده شدت ضرباتی است که بر اثر تغییرات محیط به سازمان وارد می‌شود. بنابراین سازمان باید از طریق سازوکارهای عوامل محیطی مرتبط با جنبه‌های راهبردی عملکرد سازمان و میزان توانایی سازمان برای اثرگذاری بر هریک از این عوامل را تعیین کنند. این شناخت با نشان دادن مخاطرات راهبردی، سازمان را در مسیر تبیین راهبردهای اثربخش یاری می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که بهره‌گیری از یک شیوه مناسب کنترل راهبردی می‌تواند عملکرد سازمان‌ها در تبیین و اجرای راهبرد مناسب را بهبود بخشد (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹؛ گوینداراجان و گاپتا، ۱۹۸۵؛ گوینداراجان، ۱۹۸۸؛ سیمون، ۱۹۸۷).

از دیدگاه لورانژ و همکاران (۱۹۸۶: ۱۴۰-۱۴۳) مدیران برای اجرای کنترل راهبردی باید اهمیت متغیرهای کلیدی اثرگذار بر ادراک سازمان از محیط را درک کنند و سپس در عملیات سازمان و نیز واحدهای سازمانی مختلف، جایگاهی ویژه برای این متغیرها در نظر بگیرند. نتیجه این اقدامات افزایش پاسخگویی سازمان نسبت به تغییرات محیط، خواهد بود. تأمین ابزار اجرای کنترل راهبردی، از گام‌های مهم در این مسیر، است (شکل ۳). قرار گرفتن کنترل راهبردی در مرکزیت این الگو نشانگر تمرکز الگو بر این موضوع است. در ادامه اجزاء الگوی فوق برای کنترل جهش‌های راهبردی از دیدگاه لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) بررسی شده است.

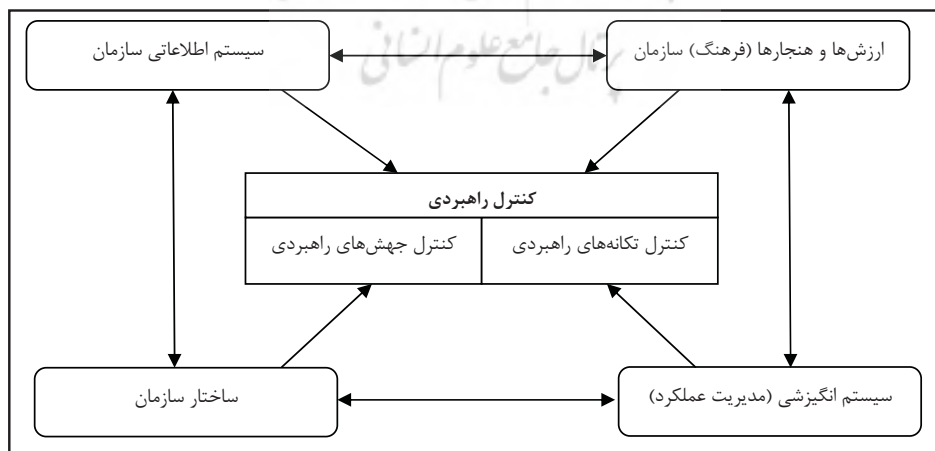
■ **ساختار سازمانی:** مقصود از ساختار سازمان، ساختار و فرآیندهای رسمی و غیر رسمی و نیز ساختارهای دائمی و موقت و فرآیندهای مربوط به آنهاست که بر جریان اطلاعات، فرآیندهای تصمیم‌گیری و شرح مسئولیت‌ها اثر می‌گذارند. برای استفاده از ظرفیت‌های ساختاری مدیر باید نقشه‌ای مطابق با شرایط و ویژگی‌های آن، تهیه کند. این نقشه شمایی از محیط حاکم بر سازمان، جایگاه افراد و بخش‌های مختلف در برخورد با عوامل محیطی، عوامل کلیدی موفقیت و نیز قوت‌ها، ضعف‌ها، باورها و ارزش‌های کارکنان سطوح مختلف را نشان می‌دهد.

■ **فرهنگ سازمانی:** هر فرهنگ سازمانی نقاط ضعف و قوت خاص خود را داراست. بنابراین مدیر باید از فرهنگ سازمان و مزایا و معایب آن در حل مشکلات واحدهای مختلف، شناخت کافی

داشته باشد. مدیر نمی‌تواند فرهنگ را تغییر دهد؛ لیکن با درک آثار فرهنگ بر بخش‌های مختلف، قادر خواهد بود به شکل مؤثرتری با مشکلات سازمان در هماهنگی با محیط و پاسخگویی به آن، روبرو شود و پیش‌بینی‌های لازم برای حل این مشکلات را انجام دهد.

- **سیستم انگیزشی:** بیشتر سیستم‌های انگیزشی بر اندازه‌گیری خروجی‌ها (اهداف) خاص (مانند فروش، سود، بازگشت سرمایه و سهم بازار) تأکید دارند؛ این سیستم‌ها برای حفظ وضع موجود مناسب هستند. لیکن در شرایط وقوع جهش‌های راهبردی، بهتر است به جای تمرکز بر اهداف، وسائل مورد توجه قرار گیرند. این به آن معناست که به جای نتایج، رفتارها مورد ارزیابی قرار گیرند. استفاده از یک سیستم کنترل مدیریت مناسب می‌تواند در تحقق این هدف کارساز باشد.
- **سیستم اطلاعاتی:** استفاده از فناوری اطلاعات در شکل‌دهی به سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، دو کارکرد اصلی در کنترل تغییرات بنیادین خواهد داشت. نخستین کارکرد فناوری‌های مذکور، کمک به پایش اثربخش محیط و شناسایی روندها و الگوهای حاکم بر رفتار عوامل محیطی از طریق ایجاد مراکز ذخیره و پردازش داده‌ها، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به بازار، مشتریان و رقباست. دومین کارکرد فناوری اطلاعات، کمک به مدیران در ارزیابی سریع نتایج اقدامات سازمان است. این فناوری‌ها به فرد امکان می‌دهد پیش از یک عمل نتایج آن را محاسبه و ارزیابی کند.

شکل ۶: سیستم کنترل راهبردی و ارتباط آن با ادراک سازمان از محیط



نقد و توسعه سیستم کنترل راهبردی لورائز و همکاران

چارچوب ارائه شده توسط لورائز و همکاران (۱۹۸۶) مجموعه ابزاری که توسط دیگر نظریه پردازان برای ادراک محیط معرفی شده‌اند را در خود جای می‌دهد و بر این اساس، الگوی جامع به شمار می‌آید. لیکن می‌توان این الگو را به دلیل برخی ضعف‌ها مورد نقد قرار داد و با طرح پاره‌ای مباحث تکمیلی آن را از نظر شکلی و محتوایی توسعه بخشید. این مباحث تکمیلی، عبارتند از:

■ نقش برنامه‌ها و فرآیندهای دانشی: در سیستم کنترل راهبردی لورائز و همکارانش، جایگاه خاصی برای مدیریت دانش سازمانی لحاظ نشده است. این در حالی است که توجه به دانش سازمانی در برخورد با محیط، مکملی برای رویکرد اطلاعاتی است (مالهاترا^۱، ۲۰۰۲). زیرا پیوند اطلاعات با ساختارهای دانشی، موجب هماهنگی اطلاعات با نقشه شناختی سازمان می‌گردد؛ به این ترتیب ذخیره و بازیابی اطلاعات در حافظه سازمانی، ساده‌تر و در پی آن دستیابی به یک حسگری صحیح، تسهیل می‌شود (بارتانک^۲ و همکاران، ۱۹۹۹). اهمیت دانش را در چارچوب مفهوم «قابلیت جذب»^۳ نیز می‌توان تشریح کرد. این قابلیت، بیانگر توان سازمان برای شناخت ارزش اطلاعات و به‌کارگیری آن در جهت تحقق اهداف سازمان است. قابلیت جذب، با اثرگذاری بر توان سازمان در شناخت و همگامی با تغییرات محیطی ناشی از نوآوری‌ها، بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. قابلیت فوق رابطه‌ای تنگاتنگ با دانش سازمانی دارد. زیرا سازمان‌هایی که از ذخیره دانشی مناسبی برخوردار هستند به شکلی مطلوب‌تر از فرصت‌های خود برای یادگیری بهره می‌برند. بنابراین افزایش قابلیت جذب سازمان مستلزم برخورداری از ذخایر دانشی کافی و تعریف سازوکارهایی مناسب برای انتقال دانش در بخش‌های مختلف سازمان است (کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰). به این ترتیب، در محیط‌های متلاطم، سامانه‌های اطلاعاتی به تنهایی برای ایجاد یک سیستم کنترل راهبردی کافی نیستند و سازمان برای جذب و به‌کارگیری اثربخش اطلاعات و دانش موجود در محیط،

1. Malhotra

2. Bartunek

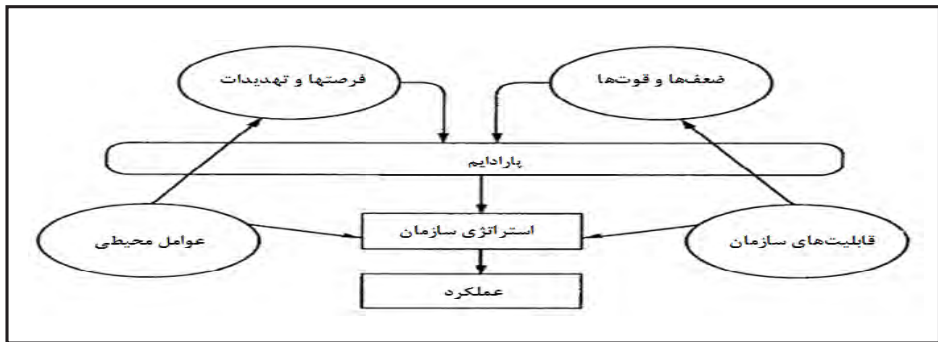
3. absorptive capacity

نیازمند سامانه‌های مدیریت دانش خواهد بود.

گسترش توانمندی و پویایی سازمان ناجا نیز مستلزم به‌کارگیری سازوکارهای مناسب جهت شناسایی، کسب، به‌کارگیری، تلفیق و ترکیب مجدد اطلاعات، دانش و مهارت‌ها از منابع موجود و بالقوه سازمان است تا از طریق آن بتواند مرزهای قدیمی دانش را طی و با اکتساب محتوای دانشی جدید، به حوزه جدیدی از دانش وارد شود (قربانی زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱).

■ جایگاه فرهنگ سازمان: لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) فارغ از پیچیدگی‌های نظام اجتماعی سازمان، وظیفه ایجاد یک سیستم کنترل راهبردی و عمل بر اساس نتایج آن را برعهده مدیر عامل می‌گذارند و جایگاهی فراتر از سازمان به مدیر می‌بخشند. به نحوی که گویی قضاوت‌های مدیر می‌تواند مستقل از مناسبات حاکم بر سازمان، سازمان را هدایت نماید. این در حالی است که در عمل فرهنگ سازمان چارچوب مرجع مدیران برای تصمیم‌گیری است. مدیران بر اساس تجربیات و باورهای خود تصمیم می‌گیرند؛ اما این باورها و مفروضات، در چارچوب فرهنگ سازمان محصور هستند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴: ۱۰۰ - ۹۹). پارادایم ارزشی حاکم بر سازمان و شبکه فرهنگی برآمده از آن، یک صافی است که تمامی اطلاعات سازمان در خصوص محیط، با عبور از آن تفسیر و ادراک می‌شود. در روبرویی با تغییرات، فرهنگ سازمان با هدایت تفسیرها و برداشت‌های موجود، آمادگی برای تغییر و راهبردهای سازمان برای پاسخ به آن را شکل می‌دهد (هراکلیوس و لانگهام، ۱۹۹۶). ارزش‌های سازمان با مشخص ساختن اولویت‌ها و انتظارات اصلی، مسئولیت ذینفعان مختلف را تعیین و تصمیمات مدیران در برخورد با عدم اطمینان‌های محیطی را هدایت می‌کنند (پیرسون و همکاران، ۱۹۹۷). بنابراین، فرهنگ و ارزش‌های سازمان در مقایسه با دیگر عناصر سیستم کنترل راهبردی جایگاه ویژه و تعیین‌کننده‌ای دارند.

شکل ۷: نقش پارادایم در عملکرد سازمان



منبع: جانسون، ۱۹۹۲

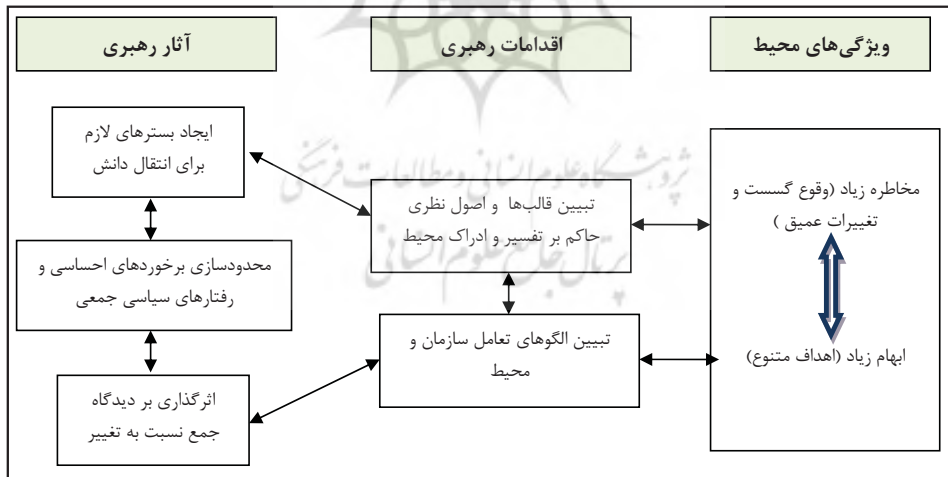
■ جایگاه رهبری سازمان: بی‌توجهی به نقش رهبری در اثربخشی سیستم کنترل راهبردی، از دیگر ضعف‌های الگوی پیشنهادی لورانژ و همکاران است. در حالی که متون موجود، نشانگر اهمیت و جایگاه رهبری در افزایش توان سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی است (ایرلند و هیت، ۱۹۹۹). در سازمان ناجا نیز فرماندهان و مدیران به دلیل اثری که بر رفتار زیردستان و افراد جامعه دارند، از حیث افزایش توان سازمان برای انجام مأموریت‌های خود و نیز شکل‌دهی به رفتارهای کارکنان، نقشی تعیین‌کننده دارند. به همین دلیل توانمندی فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی عاملی کلیدی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، محسوب می‌شود. بر این مبنا حضور افراد شایسته در پست‌های فرماندهی و مدیریت زمینه افزایش کارایی و اثربخشی این سازمان را فراهم می‌آورد (احمدوند، احمدی مقدم و بختیاری، ۱۳۸۸).

بسیاری از نظریه‌پردازان تطابق نظام پیچیده سازمانی با تغییرات و پویایی‌های محیط را مستلزم حضور رهبران راهبردی، دانسته‌اند. رهبر راهبردی، رهبری است که می‌تواند با پیش‌بینی وقایع پیش رو و ارائه چشم‌اندازی از پیامد آنها، ایجاد و حفظ انعطاف‌پذیری در سازمان، تفکر راهبردی و کار مؤثر با پیروان، تغییرات لازم برای حفظ بقای سازمان را برنامه‌ریزی و اجرا کند (ایرلند و هیت، ۱۹۹۹). در غالب تحقیقات ویژگی‌هایی چون توانایی ارائه چشم‌انداز به کارکنان و افزایش انگیزه ایشان، ارتقای روابط و ایجاد تمایل به یادگیری، خلاقیت و دانش‌آفرینی را از

ویژگی‌های مهم این رهبران دانسته شده‌اند (البین و ماریون، ۲۰۰۹؛ البین و همکاران، ۲۰۰۷؛ بول و شولتز، ۲۰۰۷؛ لچتین و همکاران، ۲۰۰۶). گردآوری و پردازش اطلاعات پیچیده، ساماندهی منابع کمیاب و نهادینه سازی ارزش‌های اخلاقی سازمان از دیگر ویژگی‌ها و اقداماتی است که در مطبوعات، برای رهبران راهبردی برشمرده شده است (جوسته و فوریه^۲، ۲۰۰۹).

در سازمان‌های پلیسی نیز فرماندهان در نقش رهبران سازمان وظیفه هدایت راهبردی سازمان را بر عهده دارند. این نقش رهبران و فرماندهان به ویژه در زمان بروز تغییرات و اصلاح ساختارها از اهمیتی خاص برخوردار است. ایشان، وظیفه تنظیم ارتباطات سازمان و کارکنان با گروه‌های خارج از سازمان را بر عهده دارد. مدیریت تقاضای شهروندان (برای خدمات پلیسی) و نیز گسترش ارتباطات سازمان با نهادهای قانونی و سیاسی به منظور شناخت انتظارات و اقتضات ایشان از مهم‌ترین وظایف رهبران سازمان‌های پلیسی است (کلینگ و مور^۳، ۱۹۸۸).
شکل (۸) اقدامات مهم رهبران در محیط پر ابهام و نتایج و آثار این اقدامات را نشان می‌دهد.

شکل ۸: اقدامات راهبردی رهبر سازمان و نتایج آن در محیط‌های متلاطم و پیچیده

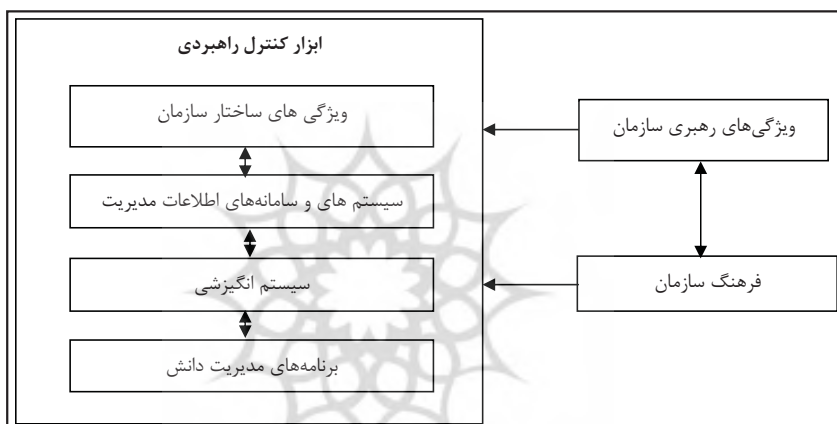


منبع: برگرفته از ماسکا و همکاران، ۲۰۰۹

1. Lichtenstein
2. Jooste & Fourie
3. Kelling and Moore

با توجه به توضیحات فوق می‌توان الگوی زیر را برای تکمیل سیستم کنترل راهبردی لورائز و همکاران (۱۹۸۶) پیشنهاد کرد. در این الگوی پیشنهادی ویژگی‌های رهبر سازمان به عنوان عنصری تعیین کننده به سیستم افزوده شده است. به علاوه، فرهنگ در طول (نه هم‌عرض) دیگر عوامل جای گرفته است تا نقش آن در شکل‌دهی به سایر اجزاء سیستم به روشنی مشخص شود. سامانه‌های مدیریت دانش نیز به عنوان ابزاری برای مدیریت دارایی‌های نامشهود و دانش سازمان در کنار سامانه‌های اطلاعاتی قرار گرفته‌اند.

شکل ۹: الگوی پیشنهادی کنترل راهبردی



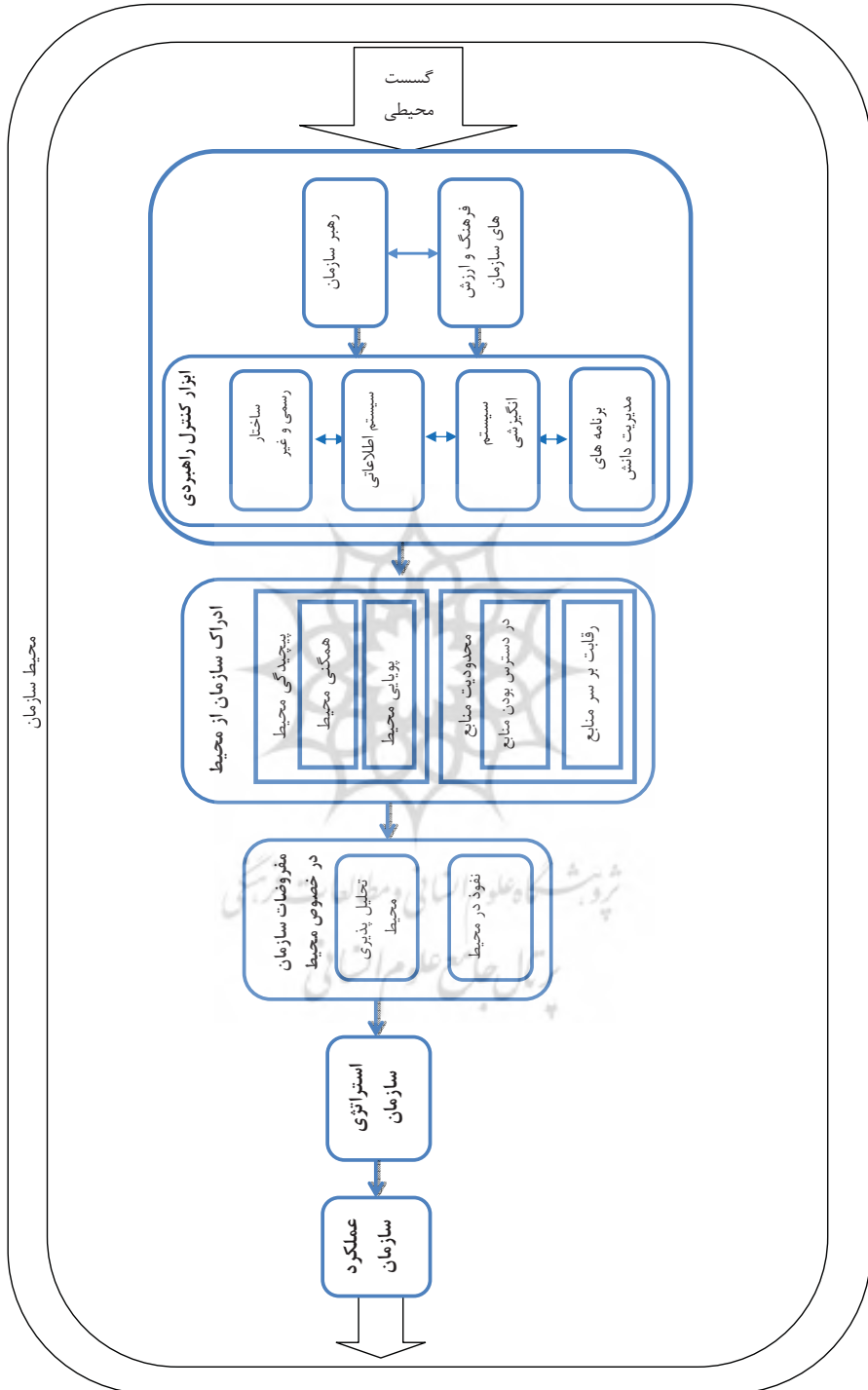
الگوی نظری تطابق با گسست محیطی

با توجه به پیشینه موضوع، الگوی تطابق سازمان‌ها با شرایط گسست محیطی را می‌توان مطابق شکل ۱۰ ترسیم کرد. بر این اساس علائم گسست محیطی توسط سیستم کنترل راهبردی سازمان شناسایی و تحلیل می‌شود. به عبارت دیگر سیستم کنترل راهبردی مانند فیلتری عمل می‌کند که علائم محیطی از آن عبور می‌کنند و در نهایت ادراکات و برداشت‌های سازمان از محیط را شکل می‌دهند. بنیان یک سیستم کنترل راهبردی کارآ بر به کارگیری ابزاری برای شناسایی سریع علائم و نشانه‌های وقوع تغییرات در محیط و ایجاد زمینه پاسخ به این تغییرات از طریق توسعه یادگیری سازمانی مستمر، استوار شده است. بر این اساس، در سیستم کنترل توجه به نقش رهبری راهبردی و تکیه بر قابلیت‌های فرهنگ سازمانی، بسترهای لازم برای کسب اطلاعات و منابع از محیط را فراهم می‌آورد. به علاوه این عوامل بر ابزار کنترل راهبردی اثر می‌گذارند و نحوه پردازش و

تخصیص منابع و اطلاعات را نیز جهت می دهند.

اطلاعات و منابع مشهود و غیر مشهود (دانش و سرمایه‌های فکری) کسب شده از محیط، به وسیله ابزار کنترل راهبردی (ساختار، سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌های دانشی، سیستم انگیزشی سازمان) پردازش شده و تخصیص می‌نمایند. به این ترتیب، سیستم کنترل راهبردی با اثرگذاری بر منابع و اطلاعات در دسترس، ادراک سازمان از پیچیدگی محیط و در دسترس بودن منابع را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ادراک سازمان از محیط خود مفروضات سازمان در خصوص محیط را شکل می‌دهد. سازمان بر پایه ادراکی که از محیط دارد محیط را تحلیل پذیر یا غیر قابل تحلیل و پیش‌بینی فرض می‌نماید. پیش فرض‌های مدیران در خصوص توانایی سازمان برای نفوذ و اثرگذاری در محیط نیز بر پایه همین ادراک شکل می‌گیرند. مفروضاتی که سازمان در خصوص محیط دارد، راهبرد سازمان را تعیین می‌نمایند. راهبردهای سازمان از یک سو بر اجزاء و عوامل سیستم کنترل راهبردی اثر می‌گذارند و از سوی دیگر شاخص‌های عملکردی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در یک چرخه بازخورد، راهبرد سازمان خود تحت تأثیر عملکرد، قرار می‌گیرد. به علاوه، عملکرد سازمان با تغییر جایگاه سازمان در محیط و نیز اثرگذاری بر منابع در دسترس سازمان، سیستم کنترل راهبردی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.



بحث و نتیجه گیری

تغییرات عمیق محیطی که از آن تحت عنوان «گسست محیطی» یاد می‌شود، از جمله ویژگی‌های محیط است که تمامی سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های پلیسی را با چالش روبرو می‌سازد. این تغییرات با اثرگذاری بر میزان منابع در دسترس سازمان و یا میزان پیچیدگی محیطی، بقای سازمان را با مخاطره روبرو می‌سازند و یا بالعکس، فرصت‌هایی جدید پیش روی سازمان قرار می‌دهند. گرچه با توجه به ماهیت فعالیت سازمان‌های پلیسی، گسست‌های محیطی، بقای این سازمان‌ها را با چالش روبرو نمی‌سازند اما به علت تغییر ابزارها و فضای وقوع جرم، میزان موفقیت این سازمان در تحقق هدف اصلی سازمان، یعنی افزایش امنیت عمومی، را به طور جدی تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین دلیل ضروری است که سازمان‌های پلیسی نیز همچون سازمان‌های تجاری با بهره‌گیری از سازو کاری مناسب ضمن کاهش تهدیدات پیش رو، زمینه استفاده اثربخش از فرصت‌ها را نیز فراهم آورند.

سازمان زمانی قادر به پاسخگویی اثربخش به گسست‌های محیط خواهد بود که از توان لازم برای پیش بینی، درک و تفسیر تغییرات محیطی برخوردار باشد و بر اساس این شناخت به طرح‌ریزی و جهت دهی اقدامات آتی خود در رابطه با محیط و بازیابی راهبردهای کلان خود، بپردازد. به همین دلیل، رویارویی با گسست محیطی، نیازمند ابزاری برای پایش محیط و پردازش داده‌ها و اطلاعات حاصل از آن است. به این منظور سازمان می‌تواند بر سیستم کنترل راهبردی برای ادراک محیط تکیه کند. این سیستم با استفاده از ظرفیت‌های ساختار، سیستم اطلاعاتی، سیستم انگیزشی و فرهنگ و ارزش‌های سازمان، امکان پایش و ادراک محیط را فراهم می‌آورد. در این تحقیق کوشیده شد تا با استفاده از آخرین دیدگاه‌های صاحب‌نظران در خصوص مدیریت دانش، رهبری و فرهنگ سازمانی نظریات موجود در مورد سیستم کنترل راهبردی را مورد بازبینی قرار داده و اصلاح نماید به نحوی که توان سازمان برای ادراک و تفسیر محیط افزایش یابد.

بر پایه نتایج این پژوهش، یک سیستم کنترل راهبردی کارآمد و اثربخش برای سازمان‌های پلیسی سیستمی است که در آن از ظرفیت‌های ساختاری، سیستم انگیزشی مناسب و سامانه‌های اطلاعاتی و مدیریت دانش، به نحو بهینه برای پایش محیط و کسب و تخصیص منابع بهره‌گیری

شود. اما تحقق این امر مستلزم آن است که فرماندهان و رهبران سازمان ضمن ایفای نقش راهبردی خود در توسعه ارتباطات سازمان با محیط و حمایت از دانش‌آفرینی و یادگیری سازمانی، از ظرفیت‌های فرهنگ سازمان نیز به شکلی هینه برای ارتقای سیستم کنترل راهبردی و ایجاد تعامل با محیط بهره بگیرند.

بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهادها ذیل برای بهبود عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در رویارویی با گسست‌های محیطی مطرح می‌شود:

● تشویق سازمان به توجه مستمر به محیط از طریق طرح‌ریزی برنامه‌های راهبردی بلند مدت برای ارتقای فرهنگ سازمان به نحوی که توجه به اقتضائات محیط، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و روحیه پاسخگویی به این نیازها و پذیرش تغییرات، بیش از پیش در محوریت فرهنگ سازمانی جای بگیرد.

● سیستم انگیزشی سازمان باید به گونه‌ای باشد که افراد را به پذیرش ابهام و واکنش در برابر آن تشویق کند. بنابراین در یک سیستم مناسب انتظار می‌رود به تلاش افراد برای تحقق اهداف سازمان، روحیه ریسک‌پذیری آنان برای روبرویی با ابهامات محیط و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، پاداش اعطا شود.

● در ارتقای سامانه‌های اطلاعاتی سازمان باید همزمان کیفیت سیستم اطلاعاتی و نیز کیفیت اطلاعات گردآوری شده، مورد توجه قرار گیرد.

● به منظور تسهیل تسهیم دانش در سازمان و ایجاد بستر مناسب برای مدیریت دارایی‌های دانشی سازمان، باید در کنار اهتمام به ایجاد سامانه‌های مدیریت دانش (به عنوان وجه سخت افزاری) فرهنگ، ساختار و سیستم اطلاعاتی نیز به نحوی مورد بازبینی قرار گیرند که موجبات تسهیل فرایندهای دانشی فراهم آید.

● به منظور توانمندسازی هرچه بیشتر رهبران ارشد سازمان در برخورد با گسست‌های محیطی پیشنهاد می‌گردد، دوره‌های آموزشی برای آشناسازی هرچه بیشتر فرماندهان و رهبران سازمان با نقش ایشان به عنوان رهبران راهبردی سازمان برگزار گردد. همچنین به منظور حصول اطمینان از استمرار قابلیت مدیران در برخورد با تحولات محیطی پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های

مربوط به آموزش قابلیت‌های رهبری راهبردی، در سایر طرح‌های منابع انسانی مانند طرح‌های جانشین پروری و مدیریت استعدادها نیز مورد توجه و تأکید قرار گیرد. در کنار پیشنهاد‌های کاربردی فوق، به دیگر محققین و پژوهشگران نیز پیشنهاد می‌گردد الگوی نظری تبیین شده در این تحقیق را با استفاده از روش‌های آماری مناسب همچون روش‌های معادلات ساختاری و یا با استفاده از شیوه مناسب کسب نظر از خبرگان همچون نگاشت شناختی و دیماتل، مورد آزمایش قرار دهند.

منابع

منابع فارسی

- احمدوند، محمدعلی؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل؛ بختیاری، حسن (۱۳۸۸). «طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا»، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۴(۲).
- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز (حسن میرزایی اهرنجانی، مترجم). انتشارات سمت. تهران.
- اعرابی، سید محمد و چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹). سبک کنترل راهبردی و عملکرد شرکت‌های هلدینگ. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱.
- بندریان، رضا (تابستان ۱۳۸۶). عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان پلیسی. فصلنامه دانش انتظامی، ۹(۲).
- پیرس و رایبسون (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (سهراب خلیلی شورینی، مترجم). نشر موسسه یادواره کتاب. حاجی عمو عصار، محد تقی (۱۳۸۷). مدیریت تغییر و تحول در سازمان ناجا. فصلنامه دانش انتظامی، ۹(۴).
- دفتر، ریچارد ال (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسایان. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسا نوین گرایی. موسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت. موسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
- رضوی، محمد (۱۳۸۶). جرایم سایبری و نقش پلیس در پیشگیری از این جرایم و کشف آنها. فصلنامه دانش انتظامی، ۹(۱).
- سلطانی، مسعود و هاشمی، صدیقه سادات (تابستان ۱۳۹۰). توانمندسازی افسران، الزام سازمان‌های پلیس در قرن ۲۱. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۶(۲۰).
- عالی پور، حسن (تابستان ۱۳۸۸). بزه‌های سازمان یافته، امنیت و پلیس. مطالعات راهبردی؛ ۱۲(۲) (مسلسل ۴۴): ۷۳-۱۰۵.
- قاسمی، محمدعلی (تابستان ۱۳۸۸). پلیس و جامعه متنوع. مطالعات راهبردی، ۱۲(۲).
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ محمدی‌مقدم، یوسف (پاییز ۱۳۹۱). الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۷(۳).
- هچ، مری جو (۱۳۸۷). تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن (حسن دانایی فرد، مترجم). نشر افکار.

یزدان فام، محمود (۱۳۸۸). جهانی شدن، امنیت و پلیس. مطالعات راهبردی، ۱۲.

منابع انگلیسی

- Adeoye, A. O. & Elegunde, A. F. (2012). Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, Vol. 6 No. 2, Pp. 194-201
- Ambrosini, V. , Bowman, C. & Collier, N. (2009). «Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base», *British Journal of Management*, vol. 20, no. 1, pp. 9-24.
- Baines, A. , & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 675-698.
- Barnett, M. & Coleman, L. (2005). Designing Police: Interpol and the Study of Change in International Organizations. *International Studies Quarterly* (2005) 49, 593-619
- Bartunek, J. , Krim, R. , Necochea, R. , & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. In J. Wagner (Ed.), *Advances in Qualitative Organizational Research*, Vol. 2: 37-71.
- Boyne, G. A. & Meier, K. J. (2009). Service Performance Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Administration & Society; 40; 799
- Bradley, S. W. , D. A. Shepherd, and J. Wiklund (2011). Resources, environmental change, and survival: asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations. *Strategic Management Journal*, 32: 486-509
- Bradley, S. W. , D. Shepherd, & J. Wiklund (2011). The Importance of Slack for New Organizations Facing 'Tough' Environments. *Journal of Management Studies* 48: 5, p 1071-1097.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2/3), 127-168.
- Daft, R. L & Weick, K. E (1984). Toward a model of organizations as interpretation system. *The academy of management review*, Vol9, No2. 284-295.
- Daft, R. L. , J. Sormunen & D. Parks (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 123-139
- Desarbo, W. S. , Dibeneditto, A. , Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.* , 26: 47-74
- Dess, G. , & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dixit, M. R. & Bhowmick, Bhaskar (2010). Discontinuity in the Environment, Firm Response and Dynamic Capabilities. Working paper published by Indian institute of management. Ahmadabad.
- Doglus, S. P. & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 17, 19-29.
- Dyer B, Song XM. (1997). The impact of strategy on conflict: a cross-national comparative study of U. S. and Japanese firms. *Journal of International Business Studies* 28(3): 467-493.
- Figenbaum, Avi , Hart, Stuart & Schendel , Dan (1996). Strategic References Point Theory. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 219-235.
- Gersick, C (1991). Revolutionary change theories: malty level exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, P10-36.

- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31: 828-853.
- Govindarajan, V. (1988). 'A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy', *Academy of Management Journal*, 31, pp. 828-853.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985). 'Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance', *Accounting, Organizations and Society*, 10, pp. 51-66.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (1985). Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations, and Society*, 10(1): 51-66.
- Gumpert P. J. & Sporn, B. (1999). Institutional adaptation: Demands for management reforms and university administration. Article in National Center for Postsecondary Improvement, 1-54.
- Heracleous, L. and Langham, B. (1996). Strategic change and organizational culture at Hay Management Consultants. *Long Range Planning*, VOL 29 No, 4, PP. 485-494.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999) Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 1, pp. 43-57
- Johannesson, J. & Palona, I. (2010). The Dynamics of Strategic Capability. *International Business Research*. Vol. 3, No. 1
- Jooste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, Vol. 13 No. 3. Pp 52-68
- Kelling, G. L. and Moore, M. H. (1988). The Evolving Strategy of Policing. A publication of the National Institute of Justice, U. S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University
- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment-performance relationship?. *Journal of High Technology Management Research* No. 12 ,pp. 183-204
- Lichtenstein B. B. , M. , Uhl-Bien, R. Marion, A. Seers & J. D. Orton (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization* 8: 4 , pp. 2-12.
- Lorange, P. (1977). Strategic control: A frame work for effective response to environmental change. Working paper appeared in the 20th Anniversary publication of IMEDE – Management Development Institute, Lausanne, Switzerland.
- Lorange, p. , scott Morto, M. F. & Ghoshal, S (1986). Strategic control. west publishing company. New York.
- McKinley, William (2011). Organizational Contexts for Environmental Construction and objectification Activity *Journal of Management Studies* 48: 4 pp804-828
- Meyer, A. D. , Tsui, A. S. , & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miles, R. E. , Snow, C. C. , Meyer, A. D. , & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy
- Morgan Gareth (1998). Images of organization. Executive edition. Berret-Koehler trade inc. San-fransisco and sage publications London.
- Musca, Geneviève, Marie Perez, Linda Rouleau & Yvonne Giordano (2009). A Practice View of Strategic Leadership in a Highly Risky and Ambiguous Environment: The Darwin Expedition in Patagonia presented in 25th EGOS Colloquium Passion for Creativity and Innovation, ESADE Business

- School, Barcelona, Spain, July 2-4, 2009 & published in Les Cahiers de recherche du GéPS Vol. 3, No. 1. Available on www.unrevededarwin.com/wp.../Strategic_Leadership_Egos2009. pd.
- Nelson, D. R. , W. A. Neil & Brown, Katrina (2007) Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework Annu. Rev. Environ. Resourc. 32: 395-419.
- Prahalad, C. K. (1998). Managing discontinuities: Emerging challenges. Research Technology management, 41(3), 14-23.
- Shattuck, L. G. and Miller, N. L. (2006). "Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition." Organizational Studies. 27(7), pp. 989 – 1009.
- Smircich, L. and Stubbart, C. (1985). 'Strategic management in an enacted world' Academy of Management Review, 10, 724–36.
- Snow CC, Hrebiniak LG. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. Administrative Science Quarterly 25: 317-336.
- Tan, Justin, and Mike W. Peng (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. Strategic Management Journal, 24 (13): 1249-1263.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (Sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28, 1319-1350.
- Tushman, M. L. , & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environment. Administrative Science Quarterly, 31 (3), 439-465.
- Tushman, M. , & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary Change. California Management Review, Vol: 38, No. 4, Pp 8-30.
- Uhl-Bien, M. , & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. The Leadership Quarterly, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, Mary , Marion, Russ & McKelvey, Bill (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era . The Leadership Quarterly Vol. 18, Issue 4, Pages 298–318
- Venkatraman, N. , & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4 Pp: 801- 814.
- Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 12, pp. 1113–1137
- White, M. D. (2003). Examining The Impact Of External Influences On Police Use Of Deadly Force Over Time. Evaluation Review, Vol. 27 No. 1, PP. 50-78
- Wilson, Ian (2003). The subtle art of strategy: organizational planning in uncertain times. USA: Greenwood press company.