

الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی

دکتر سید محمد اعرابی*

مهدی حقیقی**

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی نحوه‌ی ارتباط بین تلاطم محیطی، سیمای استراتژیک و عملکرد سازمان‌ها، تبیین مدل به دست آمده و آزمون مدل در سازمان‌های تولید کننده دارو است.

نتایج به دست آمده از پژوهش در سازمان‌های داروسازی کشور نشان داد که محیط پیرامون این موسسات متلاطم است و شرکتهای دارویی که شکاف کوچکتری بین سیمای استراتژیک و سطح تلاطم محیطی آنها وجود دارد، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند. مدل و یافته‌های پژوهش نه تنها برای سازمان‌های داروسازی و علاقه‌مندان به این بحث مفید است، بلکه برای پژوهشگران مدیریت استراتژیک نیز مبنای مناسبی برای تحلیل

* - عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** - دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی

سطح تلاطم پیرامون سازمانها و همچنین نحوه‌ی متناسب‌سازی سیمای استراتژیک سازمان‌ها و صنعت‌های دیگر ارائه می‌دهد.

مقدمه

تغییرات محیطی، اثر بسیار مؤثر و غیرقابل انکاری بر استراتژی و همچنین موفقیت یا شکست هر سازمان دارد. بسیاری از سازمانها که سالها سودآور و موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و تنها به دلیل عدم همراهی با این تغییرات و تحولات ورشکستگی و مرگ روبرو شده‌اند. به عبارت دیگر یکی از جنبه‌های مهم و مؤثر در جهت‌گیری سازمان (استراتژی)، چگونگی برخورد با محیط و تحولات (تلاطم‌های) محیطی است.

با توجه به اهمیت حیاتی این موضوع، پژوهش حاضر در نظر دارد با استفاده از مفاهیم مربوط به حوزه‌ی مدیریت استراتژیک، رفتار سازمانهای عمده تولیدکننده دارو را مورد بررسی قرار داده و ضمن بازآزمایی نظریه‌های موجود در این زمینه، مشارکتی هر چند اندک در بسط مفاهیم مدیریت استراتژیک در کشور و تحقق هدف‌های خطیر ملی در زمینه‌ی افزایش قدرت و توان رقابتی سازمانها به طور کلی و سازمان‌های تولیدکننده دارو به طور اخص داشته باشد.

هدف اصلی پژوهش بررسی نحوه‌ی ارتباط بین تلاطم محیطی، سیمای استراتژیک و عملکرد سازمانها، تبیین مدل به دست آمده و آزمون مدل در سازمانهای تولیدکننده دارو است.

هدفهای ویژه پژوهش به شرح زیرند:

- ۱- نشر مفاهیم مدیریت استراتژیک در ایران و فراهم آوردن زمینه برای پژوهشهای بعدی در این ارتباط؛
- ۲- طراحی خطوط راهنمایی برای مدیریت تلاطم محیطی سازمان‌های تولید کننده دارو که این خطوط راهنما با برخی تعدیلات، امکان استفاده در صنایع دیگر را هم دارد؛
- ۳- مشخص کردن عوامل ایجادکننده تلاطم محیطی سازمان و تعیین اولویت و درجه اهمیت هر کدام از این مؤلفه‌ها در سازمانهای تولیدکننده دارو؛

۴- مشخص کردن عوامل تعیین‌کننده سیمای استراتژیک سازمان و تعیین اولویت و درجه اهمیت هر کدام از این مولفه‌ها در سازمان‌های تولیدکننده دارو.

پژوهش از نظر روش در ردیف تحقیقات همبستگی بوده و درصداست فرضیه‌های موجود در مورد رابطه بین سیمای استراتژیک و تلاطم محیط بر عملکرد سازمان^۱ را بررسی کند. جهت بررسی میزان و جهت تاثیر تلاطم‌های محیط پیرامون سازمان‌های داروسازی کشور یک فرضیه‌ی اصلی و ده فرضیه فرعی در نظر گرفته شده است. فرضیه‌ی اصلی عبارت است از:

شرکتهای دارویی که شکاف کوچکتري بين سيمای استراتژیک و سطح تلاطم محیطی آنها وجود دارد، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند.

مبانی نظری پژوهش

از اواسط دهه‌ی پنجاه، سیرشتابان و مستمر رویدادها، به طور تدریجی مرزها، ساخت و پویایی فضای کسب‌وکارها را دگرگون ساخت و تمامی موسسه‌ها را به نحوی روزافزون با چالشهای جدید، غیرمنتظره و گسترده‌ای مواجه کرد. با نزدیک شدن به سالهای پایانی قرن بیستم و ورود به قرن جدید سرعت این تغییرات شدیدتر شد، به گونه‌ای که بسیاری از سازمانها با نوعی سرگشتگی در چگونگی مقابله با محیط در حال تغییر (متلاطم) روبرو شدند.

اگر در سالهای دهه‌ی اول قرن بیستم، بررسی تواناییهای گذشته سازمان و تطبیق آن با استراتژی‌های رقابتی، امکان فعالیت مؤثر در محیط را فراهم می‌کرد، افزایش تحولات (تلاطم‌های) محیطی تدریجاً نشان داد که اصرار در استفاده از توانائی‌های گذشته جهت فعالیت در محیط حال یا آینده، تأثیر کمتری پیدا کرده است. به دلیل اهمیت محیط و تأثیر زیاد آن بر عملکرد سازمانها، اندیشمندان متعددی به این موضوع توجه کرده‌اند. چندلر (۱۹۵۲) را اولین صاحب‌نظری می‌دانند که به اهمیت توجه سازمان به محیط به عنوان یک متغیر مهم توجیه‌کننده عملکرد سازمان اشاره می‌کند. او با استفاده از حمایت‌های مالی چندین موسسه و سازمان از جمله بنیاد پژوهشی آلفرد پی. اسلون^۲ پژوهشهایی در

1 -ROI

2 -Alfred P.Sloan

زمینه‌ی بنگاه‌های بازرگانی بزرگ به انجام رساند. با توجه به نتیجه پژوهش، از دیدگاه او ساختار سازمان از استراتژی تبعیت و استراتژی در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می‌کند و سازمان برای پاسخگویی به تحولات محیطی باید استراتژی مشخص و مناسبی را اتخاذ کند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ۲۶۶-۳۵۶).

لارنش و لورش^۱ (۱۹۶۹) با بررسی‌های خود به این نتیجه رسیدند که متناسب بودن رابطه‌ی بین ابهام و چندگانگی محیطی، میزان تمایز موجود در میان واحدهای درون یک سازمان و چگونگی حصول به هماهنگی و حل اختلافات می‌تواند متضمن عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانها باشد (ص، ۶۹-۶۱).

تامسون (۱۹۶۷) در پژوهش‌های خود دریافت که سازمانها برای کسب موفقیت باید خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند و به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی بایستی از سپرهای ایمنی^۲ و واحدهای جستجوگر مرزی^۳ استفاده کنند (ص، ۸۹-۷۱). تام برنز^۴ (به نقل رحمان سرشت، ۱۳۷۷) در پژوهش بر روی چگونگی تطابق سازمانهای الکترونیکی بریتانیا با محیط متلاطم خود به این نتیجه رسید که برای درک چگونگی کارکرد سازمان، همیشه باید آنرا محصول همزمان حداقل ۳ نظام اجتماعی دید، اولین این سیستم‌های سیستم رسمی به اختیار است که از هدفهای سازمان، فن‌آوری آن و تلاشهای آن برای تطبیق دادن خود با محیط نشأت می‌گیرد:

اریک تریست^۵ به محیطهایی که به سرعت در جهت پیچیدگی زیاد در حال تغییرند توجه کرده و به سطح تلاطم محیطی، تعامل مستقیم محیطی و فعالیت‌های سازمان توجه کرده است (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

حسن شعبان در پژوهشی که بر روی ۳۴ شرکت نیمه دولتی الجزایر انجام داد به این نتیجه رسید شرکت‌هایی که بین سطح تلاطم محیطی آنها با پاسخگویی استراتژیک تفاوت کمی وجود دارد (شکاف کوچکی است) به مراتب بهتر از سایر سازمانهای موضوع تحقیق به اهداف خود رسیده‌اند (چابانه^۶، ۱۹۹۷، ص ۱۱۱-۱۰۱).

1 -Lawrence & Lorch (1969)

2 - Buffering

3 - Boundray Spanning Units

4 - Tom Burns

5 - Eric Trist

6 -Chabane (1997)

تمر سلامه^۱ (۱۹۸۷) در پژوهشی که بر روی ۲۵ بانک مستقر در امارات متحده عربی انجام داد نیز به این نتیجه رسید که درصد بازده سرمایه‌گذاری بانکهایی که بین سطح تلاطم محیطی آنها و سیمای استراتژیک (پاسخگویی استراتژیک) آنها تفاوت کمی وجود دارد، حدود سه برابر سایر بانکهایی است که شکاف موجود میان سیمای استراتژیک آنها و سطح تلاطم آنها بیشتر است (ص، ۱۳-۱۱).

پیتر هاتزانتونیو^۲ (۱۹۸۷) در بررسی عملکرد ۵۹ سازمان تولیدی، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی در آمریکا نیز به این نتیجه رسید که بازده سرمایه‌سازمانهایی که شکاف موجود بین سیمای استراتژیک و سطح تلاطم آنها کوچک است به مراتب بهتر از سازمانهایی که این شکاف بزرگتر می‌باشد است (ص، ۲۱۱-۲۳).

تحقیقات پاتریک سالیوان^۳ (۱۹۸۷) بر روی سازمانهای دولتی آمریکا، الفرد لوئیس^۴ (۱۹۸۹) بر روی بانکهای کالیفرنیا در ایالات متحده، جک گوتو^۵ (۱۹۹۰) و روبن جاجا^۶ (۱۹۸۹) بر روی بانکهای عمده ایالات متحده نیز نتایجی تقریباً مشابه با تحقیقات قبلی داشته‌اند (به نقل انسف، ۱۳۷۵، ص ۹۰).

به طور خلاصه می‌توان گفت، اگر چه بررسی رابطه‌ی بین تلاطم محیطی، سیمای استراتژیک و عملکرد سازمان در سطح جهان از چند دهه قبل مورد توجه قرار گرفته، متأسفانه اهمیت این مقوله باعث نشده تا صاحب‌نظران و صاحب‌قلمان کشورمان به آن بپردازند و پژوهشهای اندکی هم که به بررسی محیط سازمان پرداخته حول محور بررسی عوامل محیطی بر روی سایر مولفه‌های مرتبط با سازمان انجام شده است. به عنوان مثال:

کردناییج (۱۳۸۱) به بررسی تعامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور و مطالعه سازمانهای با فرهنگهای قوی و ضعیف در محیطهای متلاطم و ایستا پرداخته است و نتیجه گرفته است که:

1-Salameh (1987)

2-Hatziantaniou (1986)

3-Sullivan , Patrick

4-Lewis Alfred

5-Gutu , Jack

6-Jaja , Rueben

سازمانهایی که محیط شان ایستا است و فرهنگ سازمانی قوی دارند ، استراتژی تدافعی را انتخاب می‌کنند .

سازمانهایی که محیط‌شان ایستا است و فرهنگ سازمانی ضعیف دارند ، استراتژی انفعالی به کار می‌برند .

سازمانهایی که محیط‌شان متلاطم است و فرهنگ سازمانی قوی دارند ، استراتژی تهاجمی به کار می‌برند (ص ، ۱۱۱ - ۱۴) .

سازمانهایی که محیط‌شان متلاطم است و فرهنگ سازمانی ضعیف دارند ، استراتژی تحلیل‌گرانه بکار می‌برند .

زارع اشکذری (۱۳۷۹) به اولویت‌بندی عوامل محیطی موثر بر عملکرد شرکت جوراب آسیا از دید مدیران و کارشناسان پرداخته و سعی بر تبیین اهمیت مهمترین عوامل محیطی تاثیرگذار بر این سازمان داشته است (ص ، ۹۵ - ۷۳) .

آستین (۱۳۷۸ ص ۱۱۰ - ۹۰) پژوهشی تحت عنوان تاثیر تغییر عوامل محیطی بر ساختار سازمانی شرکتهای بیمه انجام داده و نتیجه می‌گیرد که در سازمانهای بیمه ، علی‌رغم اعتقاد مدیران به قرار داشتن در محیط متلاطم ، در زمان طراحی ساختار ، ساختاری مناسب محیط‌های ایستا طراحی می‌کنند (ص ، ۱۱۰ - ۹۰) .

محیط و سازمان

دامنه تعاریف محیط بسیار گسترده است و شامل همه پدیده‌هایی می‌شود که در بیرون سازمان قرار دارند . ولی در تجزیه و تحلیلی که در این پژوهش انجام می‌گیرد ، تنها جنبه‌هایی از محیط مورد توجه است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها از خود واکنش نشان دهد . از این رو محیط سازمان را چنین تعریف می‌کنیم : تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان قرار دارد و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارد (دفت ، ۱۳۸۰ ، ص ۱۴۲)

با توجه به گرایش علمی و تأکید محققین بر جنبه‌های خاص ، تقسیم‌بندیهای مختلفی برای محیط سازمانها صورت گرفته است . نام گذاری محیط سازمانها به محیط دور و محیط نزدیک ، محیط عمومی و محیط اختصاصی ، محیط عملیاتی ، محیط خارجی و محیط داخلی ، محیط ایستا و محیط پویا ، گروه‌های ذینفع و نظایر آن ، نخست وجود

محیط‌های متفاوت برای سازمان را تأیید و دوم آن که علائم و شاخص‌هایی را به منظور شناسایی این محیط‌ها نیز نشان می‌دهد.

در این بخش به دو جنبه از محیط می‌پردازیم. این طبقه‌بندی می‌تواند ابعاد مفیدی از محیط سازمان ارائه کند. نخست به محیط از دیدگاه تحلیلی توجه کرده و عوامل ظرفیت محیط، پویایی و پیچیدگی مطرح شده، سپس محیط را برحسب محتوا مورد بررسی قرار می‌دهیم که از آن جمله ملاحظات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری است. آن‌گاه این مجموعه ابعاد در کنار یکدیگر مورد توجه قرار می‌گیرد.

ابعاد تحلیلی محیط عبارت از مجموعه ویژگی‌های درونی که به وسیله آن می‌توان محیط‌ها را اندازه‌گیری کرد. پژوهشگران متعددی چون آلدریچ^۱، مارسدن^۲ آست ففر و نواک^۳ و گرسیک^۴ کوشیده‌اند تا محیط را تجزیه و تحلیل و ابعاد تحلیلی محیط را مشخص کنند (هال، ۱۳۸۱، ص ۲۶۰)

دو پژوهشگر به نامهای دس و برد^۵ (۱۹۸۴) به این نتیجه رسیدند که ابعاد بررسی شده توسط محققان فوق را می‌توان در سه بعد خلاصه کرد. آنها پیشنهاد می‌کنند ابعاد محیط را می‌توان به سه دسته ظرفیت محیط، پیچیدگی و پویایی طبقه‌بندی کرد (ص، ۷۳ - ۵۲).

ابعاد محتوایی عبارت از مجموعه ابعاد محیطی است که عوامل تحلیلی در درون آن قرار می‌گیرد. لینچ^۶ (۲۰۰۰) این گروه‌ها را به چهار دسته تقسیم و آنها را به صورت عوامل پردامنه‌ای قلمداد کرده که می‌توانند بر سازمان اثر بگذارند. این چهار عامل عبارتند از: از متغیرهای اجتماعی، متغیرهای اقتصادی، متغیرهای سیاسی، و متغیرهای فناوری (ص، ۵۹ - ۵۲).

در این قسمت با توجه به این موضوع که هر کدام از ابعاد محتوایی سازمان می‌تواند دارای ظرفیت، پیچیدگی و پویایی مخصوص خود باشد، شکل (۱) ارائه شده است:

1 -Aldrich . H.E

2 -Marsden

3 -Pfeffer and Nowak

4 -Gersick

5 -Dess & Beard

6 -Lynch

شرایط	ظرفیت	پیچیدگی	پویایی
اجتماعی			
سیاسی			
اقتصادی			
فناوری			

شکل (۱) : ویژگی‌های محیط (هال ، اچ ، ریچارد ، ۱۳۸۱ ، ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان)

تلاطم محیط : تلاطم محیط معیاری در مورد تغییر در محیط فعالیت سازمان بوده و محیط‌های متلاطم به وسیله سطح بالای تغییر و پویایی ، پیچیدگی و عدم اطمینان و ظرفیت پایین محیط مشخص می‌شود (کالدارت ^۱ ، ۲۰۰۳ ، ص ۳) و می‌توان با سه مولفه مقدار و سطح آنرا مشخص کرد:

ظرفیت : غنی بودن و فقیر بودن محیط یا سطح و میزان منابعی که در دسترس سازمان قرار دارد .

پیچیدگی : تعداد عوامل خارجی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و بر سازمان اثر می‌گذارند.

پویایی : نرخ و شدت تغییرات عوامل محیطی (دس و برد ^۲ ، ۱۹۸۴ ص ۵۷-۵۲ ؛ هال ، ۱۳۸۱ ، ص ۳۶۴-۳۶۰)

سیمای استراتژیک سازمان

سازمان‌ها در خلال پیشبرد خودناگزیر از اتخاذ تصمیم‌های حساسی می‌شوند که مجموعه این تصمیم‌سیمای استراتژیک آنها را به تصویر خواهد کشید . این تصمیم‌ها لزوماً آزادانه اتخاذ نمی‌شوند و ممکن است بر شرکتها تحمیل شوند . محدودیت‌های منابع داخلی و عدم امکان تامین منابع مورد نیاز از خارج سازمان و محدودیت‌های محیطی مانند مقررات و قوانین کشور ، مقررات بانکی و امثالهم از جمله نیروهایی هستند که تصمیم‌های

1 -Caldart (2003)

2 -Dess & Beard

ناخواسته‌ای را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند، این محدودیت‌ها امکان تصمیم‌گیری آزادانه را کاملاً سلب نمی‌کنند و حتی تصمیم‌های آزادانه‌ای که اتخاذ می‌شوند لزوماً آگاهانه و برنامه‌ریزی شده نیستند. این تصمیم‌ها ممکن است طی زمان، به تدریج و به صورت غیرارادی اتخاذ شوند (رحمان سرشت، ۱۳۷۸، ص ۷۱). مایلز و اسنو^۱ معتقدند که سازمان‌ها را با توجه به نوع الگوی تصمیم‌گیری و جهت‌گیری استراتژیک کلی آنها می‌توان به یکی از چهار نوع مدافعان^۲، فرصت‌جویان^۳، تحلیل‌گران^۴ و منفعلان^۵ طبقه‌بندی کرد (به نقل ویلن و هانگر، ۱۳۸۱، ص ۸۱)

مدافعان شرکت‌هایی هستند که خط تولید آنها محدود است و بر افزایش کارایی عملیات فعلی خود تاکید می‌ورزند. این هزینه‌گرایی آنها را از خلاقیت در حوزه‌های جدید باز می‌دارد. شیوه تطابقی شرکت‌های نوع دوم یا فرصت‌جویان در مقایسه با مدافعان در سوی دیگر طیف شیوه‌های تطابق با محیط قرار دارد. برخلاف مدافعان (که بطور معمول به دنبال فرصت‌های جدیدی نیستند) فرصت‌جویان دائماً برای استفاده از فرصت‌های جدید تلاش می‌کنند (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹، ص ۲۰۲-۱۹۸). آنها به جای آنکه مانند مدافعان سعی کنند کارها را به خوبی انجام دهند، کوشش خود را برای انجام "کارهای خوب" به کار می‌برند. آنان بیش و پیش از اینکه برای کسب سود ارزش قائل شوند، برای کسب شهرت به عنوان نوآوران ارج می‌نهند.

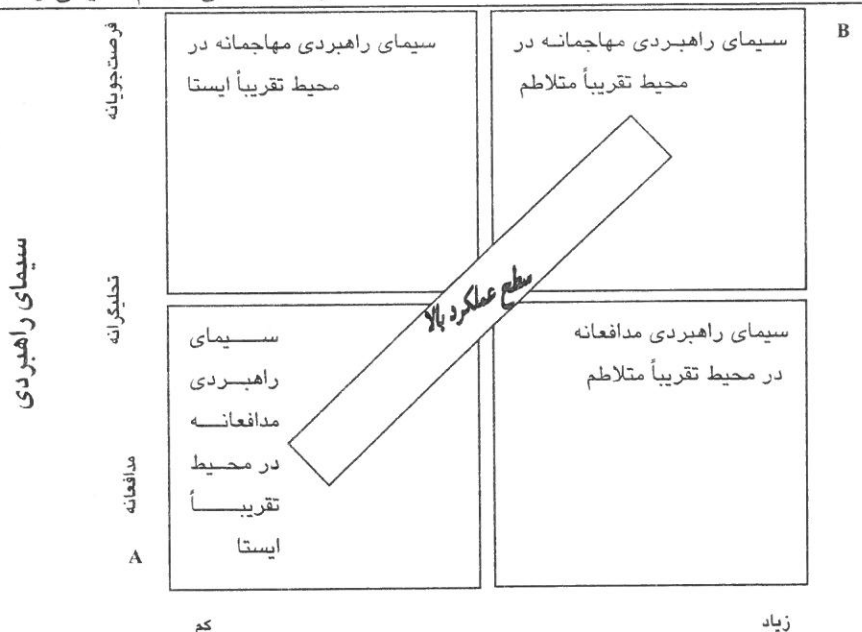
تحلیل‌گران برای برخورداری از بخشی از مزیت‌های نه تنها مدافعان، بلکه توانایی‌های فرصت‌جویان از شیوه‌های خاص خود استفاده می‌کنند. آنها در تلاش هستند توازنی میان میل خود به کاهش ریسک و حداکثر کردن سود به وجود آورند. تحلیل‌گران با تمرکز روی محصولات و بازارهایی متغیر و نیز ثابت برای مسئله کارآفرینی خود چاره‌جویی می‌کنند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ص ۲۳۳-۲۳۰)

منفعلان شرکت‌هایی منفعل هستند که فاقد یک رابطه باثبات بین استراتژی - ساختار و فرهنگ می‌باشند. پاسخ‌های (اغلب ناکارای) آنها به فشارهای محیطی معمولاً به شکل تغییرات بخشی و جزئی استراتژیک است.

- خلاصه ویژگیهای موردنظر مایلز و اسنو که در تعیین نوع سیمای استراتژی سازمانها باید به آنها توجه شود به شرح زیر است :
- ۱- میزان تاکید سازمانها به واحدهای پژوهش و توسعه
 - ۲- میزان تاکید سازمانها به واحدهای بازاریابی و فروش
 - ۳- میزان تاکید سازمانها به واحدهای تولید و مالی
 - ۴- میزان تاکید سازمانها بر کار درست انجام دادن (اثربخشی)
 - ۵- میزان تاکید سازمانها بر درست انجام دادن کار(کارآیی)
 - ۶- میزان تاکید سازمانها به مقدار تمرکز در تصمیمگیری
 - ۷- میزان تاکید سازمانها به اعمال مقدار لازم تغییر در خطوط و شیوههای تولید
 - ۸- میزان تاکید سازمانها به مقدار لازم پیشگامی در رقابت ، متناسب با سطح تلاطم محیطی
 - ۹- میزان تاکید سازمانها به مقدار لازم تاثیر در تغییرات محیط پیرامون
 - ۱۰- میزان تاکید سازمانها به اتخاذ تصمیمات و اقدامات متهورانه در سازمان

مدل پژوهش

انگیزه‌ی اولیه‌ی فعالیت با توجه به مطالعه‌ی پژوهشهای انسف (۱۳۷۵) و نوع نگاه خاص ایشان به بحث محیط و تلاطم محیط ایجاد شد که با توجه به عنوان و موضوع پژوهش نسبت به بسط و تعدیل ادبیات و طراحی مدل اقدام شد . در پژوهش حاضر تلاش بر آن است که رابطه‌ی بین استراتژی و محیط سازمان از دیدگاه جدیدی بررسی و تبیین شود. این مدل دو بعد دارد ، محور افقی تعیین کننده میزان تلاطم محیط (از محیطهای کاملاً ایستا تا محیطهای بسیار متلاطم) است . جهت تعیین سطح تلاطم محیطی از ابعاد سه‌گانه تحلیلی و ابعاد چهارگانه محتوایی (جدول ویژگی‌های محیط) استفاده شده است و محور عمودی تعیین کننده سیمای استراتژیک سازمان (سیمای استراتژیک فرصت جویانه ، مدافعانه و تحلیل‌گرانه) می‌باشد . شکل کلی مدل که براساس آن ، فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش طراحی شده است ، در شکل (۲) ارائه شده است .



تلاطم محیط

شکل (۲) مدل پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

استراتژی پژوهش، همایش تحلیلی از نوع همبستگی است. این روش شامل کلیه پژوهش‌هایی است که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود. هدف روش پژوهش همبستگی مطالعه‌ی حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است (دلاور، ۱۳۷۴، ص ۱۹۵-۱۸۶). جامعه و نمونه آماری پژوهش عبارت است از کلیه سازمانهای داروسازی فعال در کشور که سهام آنها در بورس و اوراق بهادار تهران قابل مبادله است.

فرضیه‌های پژوهش

پژوهش سعی دارد به دو سوال اصلی زیر پاسخ دهد:

۱- آیا بین عملکرد و تلاطم محیطی و سیمای استراتژیک رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

۲- سازمانهای تولیدکننده دارو چگونه می‌توانند :

- سطح تلاطم محیط پیرامون خود را شناسایی کنند ؟

- نحوه‌ی رفتار مناسب با این سطح تلاطم را تشخیص دهند ؟

فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است :

فرضیه‌ی اصلی :

شرکتهای دارویی که شکاف کوچکتری بین سیمای استراتژیک و سطح تلاطم محیطی آنها وجود دارد ، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند.

فرضیه‌های فرعی :

۱- تاکید سازمانهای داروسازی به واحدهای تحقیق و توسعه ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۲- تاکید سازمانهای داروسازی به واحدهای بازاریابی و فروش ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۳- تاکید سازمانهای داروسازی به واحدهای تولید و مالی ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۴- تاکید سازمانهای داروسازی بر کار درست انجام دادن (اثربخشی) ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۵- تاکید سازمانهای داروسازی بر کار (کارآیی) ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۶- تاکید سازمانهای داروسازی به مقدار تمرکز در تصمیم‌گیری ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۷- تاکید سازمانهای داروسازی به اعمال مقدار لازم تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۸- تاکید سازمانهای داروسازی به مقدار لازم پیشگامی در رقابت ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۹- تاکید سازمانهای داروسازی به مقدار لازم تأثیر در تغییرات محیط پیرامون ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

۱۰- تاکید سازمان‌های داورسازی به اتخاذ تصمیمات و اقدامات متهورانه در سازمان، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود.

داده‌های مورد نیاز پژوهش از منابع دست اول و پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. برای محاسبه‌ی سطح تلاطم محیطی سازمان‌های دارویی و سیمای استراتژیک هر سازمان از پرسش‌نامه استفاده شده و جهت محاسبه عملکرد سازمان‌های مورد پژوهش، با بررسی صورتهای مالی چهارساله سالهای ۱۳۷۸ لغایت ۱۳۸۱ که به تأیید هیئت مدیره و بازرس قانونی شرکت‌ها رسیده، میانگین ساده چهارساله نرخ بازگشت سرمایه محاسبه و به عنوان معیار عملکرد در نظر گرفته شد.

در این پژوهش و به جهت آزمون فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی از یک سو به رتبه‌بندی و تعیین درجه اهمیت مؤلفه‌های تأثیرگذار در مقدار سطح تلاطم پرداخته و از سوی دیگر همین روش در مورد مؤلفه‌های تعیین کننده سیمای استراتژیک سازمان‌ها استفاده شد. متغیرهایی که در فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های دهگانه فرعی مورد آزمون قرار گرفت عبارتند از: میزان توجه مناسب به واحدهای تحقیق و توسعه، میزان توجه مناسب به واحدهای بازاریابی و فروش، میزان توجه مناسب به واحدهای تولید مالی، میزان مناسب تأکید سازمان بر اثربخشی، میزان تأکید سازمان بر کارایی، میزان مناسب تمرکز در تصمیم‌گیری، میزان مناسب اتخاذ تصمیم‌های متهورانه در سازمان، میزان مناسب تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید، میزان لازم پیشگامی در رقابت و میزان تأثیر مناسب سازمان در تغییرات محیط پیرامون.

با توجه به اینکه در این پژوهش طیف لیکرت مورد استفاده است، برای به دست آوردن پایایی پرسش‌نامه از روش هماهنگی درونی استفاده شده است. به این منظور با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS از طریق آلفای کرونباخ^۱ مقدار آلفا (α) برای مواد آزمون محاسبه گردید که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود:

ردیف	پرسشنامه	پیش‌آزمون		آزمون نهایی	
		مقدار آلفا کرونباخ	پایایی دارد / ندارد	مقدار آلفا کرونباخ	پایایی دارد / ندارد
۱	پرسشنامه شماره یک	۰/۷۵	دارد	۰/۸۱	دارد
۲	پرسشنامه شماره دو	۰/۷۶	دارد	۰/۸۳	دارد
۳	پرسشنامه شماره سه	۰/۷۲	دارد	۰/۸۵	دارد
۴	پرسشنامه شماره چهار	۰/۸۱	دارد	۰/۹۴	دارد

جدول (۱) : نتایج پایایی پرسشنامه

با توجه به جدول (۱) نتایج پایایی پرسشنامه تمامی جداول مورد آزمون دارای پایایی لازم می‌باشند. برای برآورد روایی ، پرسشنامه توسط اساتید محترم دانشگاهی و همچنین تعدادی از مدیران صنعت داروسازی مورد بررسی قرار گرفت .

با توجه به این که روش آماری پژوهش حاضر ، روش تحلیل اکتشافی داده‌ها و همبستگی است از جداول فراوانی ، میانگین ، میانه، نما و انحراف معیار جهت بررسی داده‌های جمع‌آوری شده و همچنین از روش همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای تعیین ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته استفاده شده است .

برای تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌های پژوهش ، در مرحله‌ی اول با استفاده از نرم‌افزار SPSS داده‌ها ساماندهی شد . در مرحله‌ی دوم از طریق بهره‌گیری از همین نرم‌افزار و همچنین نرم‌افزار EXCEL نسبت به انجام عملیات مربوط به آمار توصیفی اقدام شد . در مرحله‌ی سوم با توجه به فرضیه‌اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق ، از روش همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن جهت تعیین ضریب همبستگی میان متغیر مستقل و وابسته استفاده گردید .

یافته‌های پژوهش

داده‌های به دست آمده در مورد فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر خلاصه می‌شود تا مبنایی برای پیشنهاد و راه‌حل‌ها و استراتژی‌های راهگشا در زمینه‌ی نحوه تعامل سازمان با محیط پیرامونش باشد . قبل از ارائه یافته‌ها در مورد فرضیه‌های پژوهش ، ذکر این موضوع ضروری است که با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در خصوص سطح تلاطم محیطی ، مشخص شد سطح تلاطم محیط پیرامون سازمان‌های داروسازی بر طبق طیف

پنج‌گانه لیکرت ۳/۶۲ است که در صورت هماهنگ شدن سیمای استراتژیک این سازمان‌ها با سطح تلاطم محیط ، با توجه به طبقه‌بندی چهارگانه مایلز و اسنو ، آنها جز سازمان‌های فرصت جو طبقه‌بندی می‌شوند. قابل توجه اینکه سطح تلاطم محیطی هر صنعت متفاوت از صنعت دیگر است و سطح تلاطم محیطی که در این پژوهش محاسبه شد ، مختص صنعت داروسازی در نیمه دوم سال ۱۳۸۲ است .

فرضیه‌ی اصلی پژوهش

« شرکت‌های دارویی که شکاف کوچکتری بین سیمای استراتژیک و سطح تلاطم محیطی آنها وجود دارد ، از عملکرد بالاتری برخوردار هستند» .

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد بین توجه سازمان به سطح تلاطم محیطی و تنظیم سیمای استراتژیک متناسب با آن و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد ($F=۰/۴۰۵$) . به این معنی که هر چقدر تناسب و تطابق بین سطح تلاطم محیطی و سیمای استراتژیک سازمان بالاتر باشد ، سازمان از عملکرد بالاتری برخوردار است . نتایج جمع‌آوری شده این پژوهش با نظریات مایلز و اسنو در مورد دلایل تفاوت میان سازمانها از نظر استراتژی و مدیریت و هافروشندل در مورد چگونگی ارتباط سازمان با محیط پیرامون و اینکه چرا برخی از شرکت‌ها باقی می‌مانند و بعضی دیگر باقی نمی‌مانند و همچنین نظریات انسف در مورد ضرورت توجه سازمان به سطح تلاطم محیط پیرامون و الزام سازمان به هماهنگی سیمای استراتژیک با این سطح تلاطم هماهنگی دارد . یافته‌های این پژوهش نتایج پژوهشهای متعددی که در این زمینه انجام شده است را هم تأیید می‌کند.

فرضیه‌ی فرعی یکم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی به واحدهای پژوهش و توسعه ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود » .

یافته‌های این پژوهش مؤید وجود همبستگی میان تناسب در سطح تلاطم محیطی و توجه سازمان‌های داروسازی به واحدهای پژوهش و توسعه و عملکرد است . این

پژوهش استدلال انسف در مورد ضرورت توجه این سازمان‌ها به هماهنگی بین مقدار توجه مناسب به پژوهش و توسعه و سطح تلاطم محیط را تأیید می‌کند.

فرضیه‌ی فرعی دوم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی به واحدهای بازاریابی و فروش ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود . »

نتایج جمع‌آوری شده جهت اثبات یا رد فرضیه‌ی دوم نشان می‌دهد. برخلاف نظریه‌هایی که رعایت تناسب میان سطح تلاطم محیطی و تأکید سازمان‌ها به واحدهای بازاریابی و فروش را ضروری می‌دانند ، این امر در مورد شرکت‌های تحت بررسی صادق نبوده است ($r = 0/27$) . یافته فرضیه‌ی فرعی دوم با این نظر نامپسون که معتقد است سازمانها برای کسب موفقیت باید خود را با تغییرات محیطی هماهنگ سازند و برای پاسخگویی به تغییرات محیطی باید از سپرهای ایمنی و واحدهای جستجوگر مرزی استفاده کنند ، در غیر این صورت با مشکل روبرو خواهند شد. به عبارت دیگر ، میزان همبستگی به دست آمده مؤید این موضوع است که تناسب و یا عدم تناسب میان تأکید سازمان‌های داروسازی به واحدهای بازاریابی و فروش و سطح تلاطم محیطی ارتباطی با عملکرد سازمان‌های داروسازی مورد بررسی ندارد .

فرضیه‌ی سوم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی بر واحدهای تولید و مالی ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود . »

نتایج جمع‌آوری شده جهت اثبات یا رد فرضیه‌ی سوم نیز مانند فرضیه‌ی فرعی دوم برخلاف نظریه‌هایی که رعایت تناسب میان سطح تلاطم محیطی و تأکید سازمان‌های داروسازی به واحدهای تولید و مالی را ضروری می‌دانند است .

فرضیه‌ی چهارم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی بر کار درست انجام دادن (اثربخشی) ، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود . »

یافته‌های این پژوهش وجود رابطه معناداری بین تأکید مناسب سازمان بر اثربخشی با سطح تلاطم محیطی بر روی عملکرد سازمان را نشان می‌دهد ($r = 0/476$)، به این معنی که هر چقدر تناسب و تطابق بین سطح تلاطم محیطی و مقدار تأکید بر اثر بخشی سازمان بیشتر باشد، سازمان از عملکرد بالاتری برخوردار است. نتایج جمع‌آوری شده این پژوهش علاوه بر نظریه‌های انسف، با نتایج پژوهش‌های حسن شعبان که بر روی مؤسسات دولتی الجزایر انجام شده است همخوانی دارد. طبق نظریه‌های انسف، سازمانهایی که در محیط‌های متلاطم فعالیت می‌کنند، برای هماهنگ شدن با این سطح تلاطم باید تأکید بیشتری بر روی اثر بخشی سازمان داشته باشند.

فرضیه‌ی فرعی پنجم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی بر درست انجام دادن کار (کارآیی)، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

به دست آمدن نرخ همبستگی $r = 0/22$ به معنای عدم وجود رابطه بین تناسب میان تأکید سازمان بر کارآیی و سطح تلاطم بر عملکرد سازمان است. نتایج این فرضیه برخلاف نظریه‌هایی است که بر ضرورت رعایت تناسب میان سطح تلاطم محیطی و تأکید سازمان‌ها بر کارایی دارند، است. بر طبق نظر مایلز و اسنو، سازمان‌های مدافع جهت بالابردن شانس موفقیت خود باید به کارایی توجه ویژه‌ای داشته و سازمان‌های فرصت‌جو برخلاف مدافعان باید کوشش خود را برای انجام کارهای خوب به کار ببرند. بررسی نظریه‌های انسف نیز ما را به نتیجه‌ای تقریباً مشابه با تحقیق مایلز و اسنو می‌رساند. برطبق نظر انسف سازمان‌هایی که در سطح تلاطم محیطی بالا فعالیت می‌کنند باید بیشتر به اثربخشی توجه داشته و سازمان‌هایی که در سطوح پایین تلاطم محیطی فعالیت دارند، برای افزایش درصد موفقیت خود باید تأکید بیشتری بر کارایی داشته باشند. البته باید این موضوع را از نظر دور نداشت که تصمیم‌گیری در مورد این که چه بخش‌هایی از منابع سازمان باید به افزایش کارآیی و چه بخش‌هایی برای افزایش ثمربخش به کار روند واقعاً مشکل است.

فرضیه‌ی فرعی ششم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داورسازی به تمرکز در تصمیم‌گیری، متناسب با سطح تلاطم محیطی، موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

نتایج جمع‌آوری شده جهت اثبات یا رد فرضیه‌ی فرعی ششم نشان می‌دهد که رعایت تناسب میان سطح تلاطم محیطی و تأکید سازمان به مقدار لازم تمرکز در تصمیم‌گیری بر روی عملکرد سازمان مؤثر است ($r = -0.277$). به این معنی که هر چقدر تناسب و تطابق بین سطح تلاطم محیطی و مقدار تأکید بر تمرکز در تصمیم‌گیری بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهبود پیدا می‌کند. یافته پژوهش با نظرات مایلز و اسنو همخوانی دارد. طبق نظر این دو پژوهشگر، در سازمان‌های فرصت‌جو مقدار عدم تمرکز در تصمیم‌گیری باید بالاتر باشد و این مسئله در نهایت موجب می‌شود تا سازمان در محیط‌های متلاطم بهتر فعالیت کرده و خود را با این محیط هماهنگ سازد، در حالی که سازمان‌های مدافع که در محیط‌های تقریباً ثابت فعالیت می‌کنند، در تصمیم‌گیری به صورت متمرکزتر فعالیت می‌کنند. نتایج مطالعات برنز و استاکر بر روی سازمان‌های انگلیسی و اسکاتلندی نیز تقریباً مشابه با یافته‌های پژوهش است. آنها محیط را از لحاظ تغییرات به محیط ثابت (درجه تغییرات محیط ناچیز است) تا محیط پویا (همه چیز در حال تغییر است) طبقه‌بندی کرده و براساس آن دو نوع ساختار سازمانی مکانیک (مخصوص سازمان‌های فعال در محیط ثابت) و ارگانیک (مخصوص سازمان‌های فعال در محیط پویا) معرفی کرده‌اند. برنز و استاکر معتقدند ساختار سازمانی مناسب محیط پویا، ساختار ارگانیک است. در ساختار ارگانیک، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌تواند عملکرد مناسب‌تری برای سازمان به ارمغان بیاورد. براساس مطالعات برنز و استاکر، شناخت و درک محیط برای فعالیت سازمان بسیار مهم بوده و مهم‌تر از آن، انتخاب و اعمال فرآیندهای مدیریتی متناسب با محیط است.

فرضیه‌ی فرعی هفتم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داورسازی به اعمال مقدار لازم تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید، متناسب با سطح تلاطم محیطی موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

سازمان‌ها در خصوص مقدار لازم تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید بر روی یک طیف که یک سمت آن عدم تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید و در سمت دیگر آن، تغییرات وسیع در خطوط و شیوه‌های تولید است می‌توانند قرار بگیرند. بر طبق نظریات انسف و مایلز و اسنو، سازمان‌هایی که در محیط متلاطم در حال فعالیت هستند، متناسب با سطح تحولات محیطی باید به اعمال تغییراتی در خطوط و شیوه‌های تولید خود دست زده، خود را با این تغییرات هماهنگ سازند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و یافته‌های این تحقیق نیز مؤید وجود رابطه میان مقدار لازم تغییر در خطوط و شیوه‌های تولید و سطح تلاطم محیطی بر روی عملکرد سازمان ($r = 0/134$) است.

فرضیه‌ی فرعی هشتم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی به مقدار لازم پیشگامی در رقابت، متناسب با سطح تلاطم محیطی، موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

نتایج پژوهش نشان می‌دهد، تأکید متناسب سازمان‌های داروسازی بر مقدار لازم پیشگامی با سطح تلاطم محیطی، موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود ($r = 0/251$) نتیجه تحقیق با عقاید شنايدر و بارسو (۱۳۷۹، ص ۲۰۲-۱۹۸) و انسف (۱۳۷۵) همخوانی دارد. هر چقدر محیط یک سازمان متلاطم‌تر باشد، سازمان باید در تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید و بدیع پیشگام‌تر بوده تا در بلندمدت عملکرد مناسب‌تری داشته باشد و بالعکس، سازمان‌های فعال در محیط‌های ایستا با سطح تلاطم کم، برای ایجاد عملکرد مناسب‌تر بهتر است به جای پیشگامی در ارائه تولید محصولات و خدمات، سعی در آشنایی همه جانبه و تسلط عمیق‌تر به بازار موجود خود داشته باشند.

فرضیه‌ی فرعی نهم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی به مقدار لازم تأثیر در تغییرات محیط پیرامون، متناسب با سطح تلاطم محیطی، موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

طبق نظریات مایلز و اسنو و انسف، سازمان‌هایی که در محیط‌های متلاطم فعالیت دارند، جهت افزایش میزان عملکرد خود باید در تأثیرگذاری بر روی محیط پیرامون خود تلاش داشته باشند و به تعبیر بهتر، سازمان‌های موفق در سطوح بالای تلاطم،

سازمان‌هایی هستند که تلاش بیشتری در ایجاد محیط پیرامون خود دارند. یافته‌های این پژوهش نیز ادبیات موجود را تأیید می‌کند.

فرضیه‌ی فرعی دهم پژوهش

« تأکید سازمان‌های داروسازی به اتخاذ تصمیم‌ها و اقدامات متهورانه در سازمان، متناسب با سطح تلاطم محیطی، موجب افزایش عملکرد آنها می‌شود. »

نتایج به دست آمده پژوهش مؤید عدم وجود رابطه میان تأکید مناسب بر اتخاذ تصمیمات و اقدامات متهورانه در سازمان با سطح تلاطم محیطی بر روی عملکرد سازمان ($r = 0/029$) و این یافته برخلاف نظریات مایلز و اسنو و همچنین امری و تریست است. امری و تریست معتقدند تعامل مستقیم عوامل محیطی و فعالیت‌های سازمانی موجب می‌شود هر تغییر ولو اندک در پیرامون سازمان، بر سازمان تأثیر بگذارد، آنها برای تأثیر محیط به اندازه‌ای اهمیت قائل هستند که به عقیده آنها وظیفه اصلی در مدیریت یک بنگاه کلاً این نیست که امور داخلی را اداره کند، بلکه مدیریت باید روابط سازمان را با محیط آن سامان دهد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ص ۱۷۲-۱۶۶). بنابراین وظیفه اصلی سازمانی که در محیط متلاطم قرار دارد، همسویی با این تغییرات و تلاطم‌ها است که این موضوع نیاز به اقدامات بدیع و متهورانه را در سازمان تشدید می‌کند.

پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سطح تلاطم محیط پیرامون سازمان‌های مورد مطالعه بالا است (۳/۶۲ در مقیاس طیف پنجگانه لیکرت) و سازمان‌هایی که سیمای استراتژیک خود را با این سطح تلاطم هماهنگ کرده‌اند، عملکرد بالاتری دارند و انتخاب استراتژی‌ها و الگوهای تصمیم‌گیری نامتناسب با محیطی که سازمان در درون آن فعالیت می‌کند، می‌تواند عملکرد را به مقدار زیادی کاهش دهد.

به دلیل تأثیر زیادی که تصمیم‌گیران دولتی بر سازمان‌های تولیدکننده دارو دارند، و به جهت افزایش توانایی و قدرت این سازمان‌ها در تشخیص و برخورد با تحولات و تلاطمات محیطی علاوه بر اقدامات مدیران صنعت داروسازی، نظرات و تصمیم‌های دولت

مردان مرتبط با این صنعت نیز تأثیرگذار است. بنابراین برای نیل به هدف پژوهش اقدامات ذیل پیشنهاد می‌شود:

(الف) سازمان

□ به دلیل اینکه سطح تلاطم محیط، مولفه‌های تشکیل‌دهنده آن و ارزش و اهمیت هر یک از این مولفه‌ها در گذر زمان قابل تغییر است، ایجاد واحد و یا کمیته‌ای برای زیرنظر گرفتن محیط و اندازه‌گیری سطح تلاطم محیط و بررسی تغییرات در مولفه‌های تشکیل‌دهنده سطح تلاطم محیطی ضروری است. این کمیته می‌تواند قابلیت پیش‌گویی وقایع و اتفاقات آینده سازمان را افزایش دهد.

□ بررسی راه: کارهای مناسب در هر سطح تلاطم جهت تعیین سیمای استراتژیک مناسب و همچنین عملیاتی کردن آن با عنایت به این موضوع که مولفه‌های تشکیل‌دهنده سیمای استراتژیک و ارزش و اهمیت هر یک از این مولفه‌ها نیز در گذر زمان متغیر است.

□ بازبینی محیطی: استفاده از ابزارهایی جهت تشخیص اقدامات رقبا، دولت، اتحادیه‌ها و نظایر اینها می‌تواند بر توانایی تشخیص سطح تلاطم بر عملیات سازمان اثر بگذارد.

□ دادن اختیارات بیشتر به گروه‌های کاری سازمان که از یک سو با محیط بیرون سازمان و از سوی دیگر با درون سازمان مرتبط هستند.

□ ارزیابی دقیق کارکنان کلیدی سازمان براساس توانایی آنها در یادگیری و سازگاری با تحولات (تلاطمات) محیط.

□ تربیت مدیران، نوآور و مهاجم در سازمان که دیدگاهی روشن از تحولات محیط و آینده سازمان داشته باشند.

□ با بررسی سطح تلاطم محیطی صنعت داروسازی به این نتیجه می‌رسیم که در زمانهای گذشته محیط پیرامون سازمانها تغییر و تحول کمتری را داشته و مدیریت در آن وضعیت از طریق نظارت بر عملکرد (بعد از وقوع حادثه) مناسب بوده، ولی در حال حاضر این سیستم نظارتی جوابگو نیست و مدیریت از طریق پیش‌بینی و مواجهه انعطاف‌پذیر و سریع تحولات محیطی است که سازمان‌ها را در زمان رویارویی با چالشهای مهم که با سرعت زیاد ظاهر می‌شود یاری می‌کند. بنابراین سازمان‌ها باید این توانایی را در خود ایجاد و تقویت کنند.

□ باید در نظر داشت که موفقیت استراتژی موسسه در فضای برون سازمانی موکول به ایجاد توانمندی‌های درون سازمانی است. بنابراین دو نوع توانمندی مکمل در مقابل ما قرار دارد. توانمندی‌های درونی و توانمندی‌های بیرونی و صرف توجه و عنایت به یکی از آنها ما را به موفقیت رهنمون نخواهد کرد.

□ سازمان‌ها باید با بررسی همه جانبه و دقیق، سیمای استراتژیک مناسب خود را انتخاب نمایند، در غیر این صورت از یک سو سطح عملکرد آنها کاهش می‌یابد و از سوی دیگر امکان تغییر سریع و یکباره سیمای استراتژیک وجود ندارد. انتقال از یک سیما به سیمای دیگر متضمن تغییرات فراگیر، وقت‌گیر، هزینه بر (از لحاظ روانی برای افراد)، اختلال برانگیز و غالباً مستلزم جابجایی قدرت است و کوشش برای تغییر از یک سیما به سیمای دیگر در کوتاه‌مدت و میان مدت موجب بروز تنش و درگیری خواهد شد.

□ مسئله مهم دیگری که در تعدادی از سازمان‌های دارویی مشاهده شد، عدم توجه آنها به استفاده از الگوهای منسجم در تصمیم‌گیری و سیمای استراتژیک است. نتایج بررسی اگر چه اختلاف عملکردی زیادی بین سازمانهای دارای سیمای استراتژیک منفعل و تحلیل‌گر را نشان نمی‌دهد که این موضوع می‌تواند به دلیل حمایت‌های دولت از این صنعت باشد، ولی به دلیل اینکه نحوه تعامل دولت و صنعت داروسازی کشور در آستانه یک تحول عظیم قرار داشته و دولت مصمم به کاستن از حمایت از این صنعت، قطع کردن ارز ارزان قیمت ترجیحی و بازکردن درهای کشور به روی داروهای خارجی است، قطعاً در بلندمدت سازمان‌هایی قادر به فعالیت خواهند بود که بتوانند کارایی بالای خود را بر سایر رقبا نشان دهند و یکی از راههای افزایش کارایی و عملکرد آنها توجه به متناسب‌سازی سیمای استراتژیک و سطح تلاطم محیطی است.

(ب) دولت

- ایجاد بستر فرهنگی مناسب جهت ترغیب و تشویق نوآوری در کل جامعه.
- ایجاد بستر رقابت از طریق حذف بایسته و موثر موانع غیرقابل لزوم در ورود دارو و مواد اولیه دارویی.

□ کمک و تشویق شرکتهای داروسازی به توسعه مراودات بین خود و شرکتهای بین‌المللی داروسازی که این موضوع در بلندمدت موجب آموزش مدیران این سازمان‌ها و افزایش توانایی درک و تحمل تلاطمات محیطی می‌شود.

□ کمک و تشویق شرکتهای داروسازی به توسعه صادرات با هدف آشنایی آنها با محیط بین‌المللی و تلاطمات آن .

منابع و مآخذ

منابع فارسی:

- ۱- آستین ، عبدالله . (۱۳۷۸) . بررسی تأثیر تغییر عوامل محیطی بر ساختار سازمانی شرکت‌های بیمه . پایان کارشناسی ارشد ، دانشگاه شهید بهشتی .
- ۲- انسف ، ایگور . (۱۳۷۵) . استقرار مدیریت استراتژیک . (ترجمه عبدالله زندیه) . تهران ، سمت .
- ۳- برایسون ، جان . ام . (۱۳۷۲) . برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی . (ترجمه عباس منصوریان) . تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- ۴- دفت ، ریچارد . ال . (۱۳۸۰) . تئوری سازمان و طراحی ساختار ، جلد اول . (ترجمه: سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان) . چاپ سوم . تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی .
- ۵- دلاور ، علی . (۱۳۷۴) . مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی . تهران: رشد .
- ۶- رحمان سرشت ، حسین . (ب ۱۳۷۸) ، اجرای استراتژی بازرگانی . جزوه درسی مقطع دکتری . دانشگاه علامه طباطبایی .
- ۷- رحمان سرشت ، حسین . (۱۳۷۷) . تئوری‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پس نوین گرایی ، تهران : مؤسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر .
- ۸- زارع اشکذری ، جلال‌الدین . (۱۳۷۹) ، اولویت‌بندی عوامل محیطی موثر بر عملکرد شرکت جوراب آسیا از دید مدیران و کارشناسان ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد ، مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- ۹- شنایدر ، سوزان و ژان لویی بارسو . (۱۳۷۹) . مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها ، (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی) . تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی .
- ۱۰- کردنائیچ ، اسدالله . (۱۳۸۱) . طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی ، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور . پایان‌نامه دکتری ، دانشگاه ترتیب مدرس .
- ۱۱- هال ، اچ . ریچارد . (۱۳۸۱) ، سازمان : ساختار ، فرآیندها و ره‌آوردها . چاپ دوم . (ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان) . تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۲- هانگر ، دیوید و توماس ویلن ، (۱۳۸۱) . مبانی مدیریت استراتژیک . (ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی) . تهران . دفتر پژوهشهای فرهنگی .

منابع لاتین :

- 1-Aldrich , H(1979).**Organization & Environments** , Englewood Cliffs , N.J: Prentice –Hall.
- 2-Aveni,D(1994).Hyper Competition , **Mananging the Dynamics if Strategic maneaving** . Free press.
- 3-Caldart .A.A(2003).Undrestanding Enviromental Turbulenc A Dynamic Models.
Available at:[http : //www.sses.com /public /events/eurom/completracks/strategic for esight /caldart ricart.pdf](http://www.sses.com/public/events/eurom/completracks/strategic%20for%20esight/caldart%20ricart.pdf).
- 4-Chaban,H.(1997) .**Restructuring and Performance in Algerian State Owened Enterprises** .Doctoral dissertation , United State International University , Sandiego , Callifornia.
- 5-Dess ,G and Beard,D.W(1984).Dimensions of Organizational Task Environment . **Administrative Science** . Quarterly . 29 .
- 6-Emery, F and Eric Trist k. (1965).The Causal Texture of Organizational Environment . **Hiuman Relations** . Febrary .
- 7-Hatziantoniou,P. (1986).The Relationship of Environmental Turbulence and Company performance ,**Doctoral dissertation** , United States International university . San diego . Callifornia.
- 8-Lawrence.P.R and J.W Lorch (1969).**Organization and Environment:Managing differentiations and integration** . Irwin.
- 9-Porter(2001).**Strategy and the Internet**.Harvard Business Review . Mar-apr.
- 10-Salameh.T.(1987).**Strategic Posture Analysis and Financial Performance of the Banking Industry in United Aarab Emirates** . Doctoral sessertation. San diego Callifornia.
- 11-Stacey(1993).**Sttrategic Management and Organizational Dynamics** . Pitman Publishing .
- 12-Thompson , J.D (1967) . **Organizations in Action** , New york . Mc Graw – Hill .

