

# مدیریت استراتژیک محیط

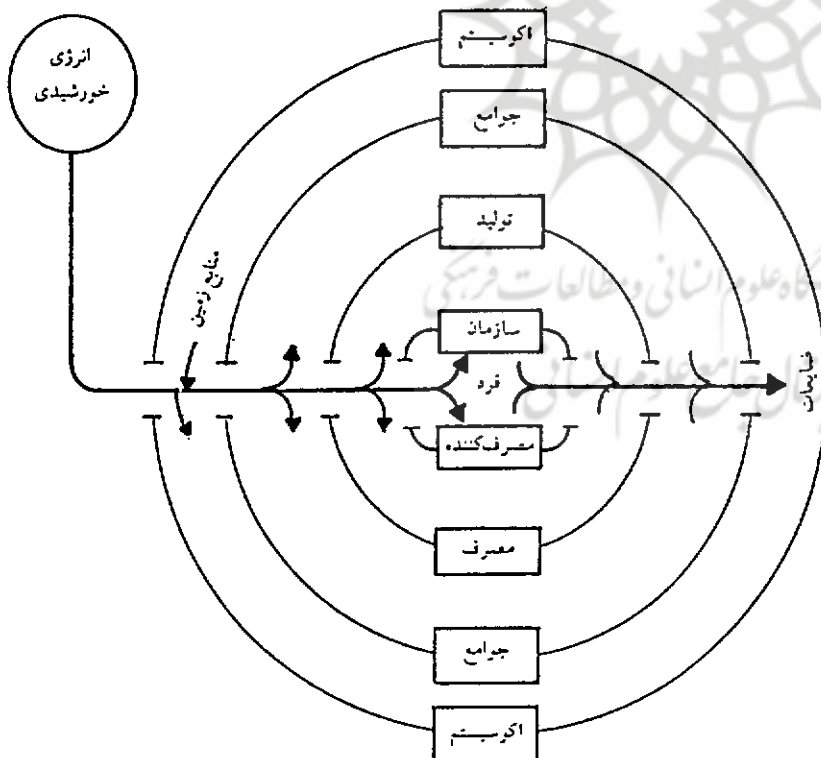
تهیه کننده: ناصر فقهی فرمند

آن براین اساس است که ایده‌هایی که توسط انسانها بوجود می‌آیند، اغلب یک نگرش اقتصادی را دنبال می‌کند و هدف آن تولید محصولات و خدمات در محدوده بیوفیزیکی کره زمین به عنوان یک ضرورت می‌باشد. با این وجود، فعالیتهای اقتصادی بایستی این فرضیه را نیز پیش‌بینی کنند که هماهنگی با ظرفیت سیاره زمین، انتقال انرژی و سیکل پیدایش منابع و ضایعات، لازم و ضروری بوده و اتخاذ استراتژیهای مناسب در سازمانها باید بدین منظور باشد که منافع اقتصادی سازمانها قطعاً بر محیط سازمانها تاثیر خواهد گذاشت.

یک افسانه قدیمی می‌گوید که پسری با تله‌گذاری یک پرنده‌ای را به دام انداخته و به خانه می‌آورد تا به صدای آن گوش کند، پدر این پسر نتوانست برای پرنده دانه تهیه کند تا پسرش بتواند به گوش دادن به صدای دلتواز پرنده ادامه

اقتصاد جهانی در واقع یک جهان مهم فرعی برای تامین محصولات و خدمات مورد نیاز انسانها بمنظور بقاء و بهبود کیفیت زندگی آنها می‌باشد، ولی علیرغم رسالت اصلی آن، این جهان در محیط خود مشکلاتی را مثل افزایش خلاء در لایه اوزون، فرسایش خاک، آلودگی آب و هوا، انواع زیانهای طبیعی، قطع درختان جنگلی و غیره را ایجاد می‌نماید. در نتیجه، این مشکلات باعث بروز عدم تعادل در محیط طبیعی - که این محیط خود منبع تامین انرژی و منابع برای اقتصاد مذکور و جایی برای دفن ضایعات است - می‌شود.

اصلاح این عدم تعادل نیاز به مدیران استراتژیستی در سازمانهای تجاری - بازرگانی دارد که در تصمیم‌گیریهای خود تجدیدنظر کنند. مفهوم اتخاذ استراتژی قابل پذیرش، چنین چارچوبی را فراهم می‌سازد و در واقع چارچوب



شکل (۱): مدل و ارتباط تجارت و تولید با اکوسیستم

PUBLISHING COMPANY, THIRD EDITION, 1989, P (416-420).

- DUBRIN, ANDREW, MANAGEMENT ORGANIZATION, BY SOUTH - WESTERN PUBLISHING CO., 1989, P (242).

- FRENCH, WENDELL AND BELL, CECIL AND ZAWACKI, ROBERT, ORGANIZATION DEVELOPMENT (THEORY, PRACTICE AND RESEARCH), BY UNIVERSAL BOOK STALL, THIRD EDITION, 1990, P (414).

- GORDON, JUDITH, A DIAGNOSTIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, BY ALLYN AND BACON, INC SECOND EDITION, 1987 P (422).

- LUTHANS, FRED, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MCGRAW - HILL, INC SIXTH EDITION, 1992, P (440 - 441).

- MINER, JOHN, THE PRACTICE OF MANAGEMENT, BY BELL & HOWELL COMPANY (1985), P (236 - 240).

- MITCHELL TERENCE AND LARSON, PEOPLE IN ORGANIZATIONS, BY MCGRAW - HILL, INC THIRD EDITION, 1987 P. (414).

- MONDY, WAYNE AND FLIPPO, SHARPLIN, MANAGEMENT (CONCEPTS AND PRACTICES) BY ALLYN AND BACON, INC, 1988, P (297 - 298).

- PAREEK, UDAL, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PROCESSES, BY RAWAT PUBLICATIONS, 1988, P (255 - 256).

- ROBBINS, STEPHEN, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR (CONCEPTS, CONTROVERSIES, AND APPLICATIONS) BY PRENTICE - HALL, INC, FIFTH EDITION, 1991, P (407 - 410).

- ROBBINS, STEPHEN, ORGANIZATION THEORY (STRUCTURE, DESIGN, AND APPLICATION), SECOND EDITION, BY PRENTICE - HALL, 1987, P (194).

\* علی نصر اصفهانی عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان (گروه مدیریت).

دهد، لذا ناچار شد در نیمه‌های شب، موقعی که پسرش در خواب عمیق بود، پرنده را به آرامی به بیرون از خانه برده و سر آن را ببرد. متأسفانه پس از مرگ پرنده، پدر می‌تواند اقدام به تهیه دانه برای پرنده کوچک نماید ولی کار از کار گذشته بود.

امروزه نیز چنین اتفاق مشابهی در جامعه انسانی روی می‌دهد. زمین، انرژی، منابع و حتی نحوه زندگی در سایر سیارات بایستی کنترل شوند، متأسفانه انسانهای امروزی از این قضیه امتناع می‌ورزند و بیشتر دنبال منافع اقتصادی هستند تا حفظ محیط. مثلاً اگر به شکل ۱ و ۲ نگاهی عمیق بیاندازیم متوجه خواهیم شد که در هر جایگاه آن نتایج کارهای بشر (فرد، سازمان یا جامعه) چگونه نمایان می‌شود.<sup>(۱)</sup>

**اهمیت موضوع:**

به‌منظور مشخص کردن اهمیت موضوع، آمار خلاصه‌شده<sup>(۲)</sup> زیر ارائه می‌شود که باتفکر عمیق روی آن، به مهم‌بودن موضوع پی خواهیم برد. هدف اصلی این مقاله، ایجاد نگرش استراتژیک و کلی در مدیران استراتژیست سازمانها است که لزوماً این مدیران موقع اتخاذ تصمیم فقط به

محدوده و در چارچوب سازمانی خود نیاندیشند، بلکه به‌نحوی تصمیمات استراتژیک را اتخاذ نمایند که منابع موجود در محیط بنحو مطلوب مورد استفاده قرار گیرد و تأثیرات منفی استفاده از آنها به حداقل ممکن برسد. پس برای این قضیه، مدیریتی بنام مدیریت محیط لازم و ضروری خواهد بود.

### ویژگیهای فیزیکی کره زمین در رابطه با فعالیتهای اقتصادی

ویژگیهای فیزیکی زمین در ارتباط با فعالیت‌های اقتصادی بطور کلی در سه اصل مهم خلاصه می‌شود:

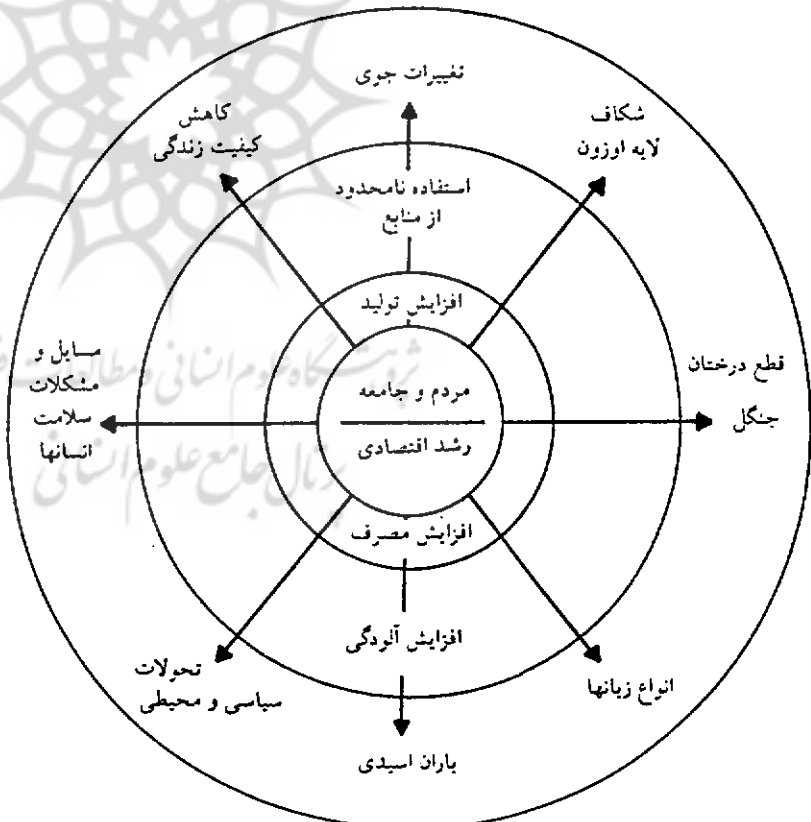
- ۱ - زمین یک سیستم زندگی است که می‌تواند بوسیله حفظ تعادل موثر بین تمام سیستمهای فرعی آن که سیستم اقتصادی هم یکی از سیستمهای فرعی مذکور است، دوام داشته باشد.
- ۲ - تاریخچه و سوابق فعالیت‌های اقتصادی نشان می‌دهد که این نوع فعالیتها بیشتر از سایر فعالیتها در کره زمین آنتروپی یا اضمحلال تدریجی را به‌ارمغان آورده است.
- ۳ - پتانسیلی برای سیاره زمین وجود ندارد که خودش را با فرایندهای افزایشی آنتروپی تطبیق

دهد و از طرفی آن‌مقدار آنتروپی را جبران نماید. «شوماخر» در سال ۱۹۷۵ و «دالی» در سال ۱۹۹۱ اعلام کردند که سیستم‌های اقتصادی فعلی قابل تحمل نیستند مگر اینکه سازمانها، آنها را تجدیدنظر کرده و اصلاح نمایند. آنها پیشنهاد کردند که سازمانها بایستی تکنولوژی مناسب را در فرآیند تولید خود بکار گیرند. مناسب‌بودن تکنولوژی بدین مفهوم است که باید آنها کوچکتر، ساده‌تر و ارزانتر باشند. از طریق توسعه تکنولوژی مناسب، ملتها خواهد توانست به سیستمهای اقتصادی موردنیاز دسترسی پیدا کنند و از طرفی نیز، اقتصادهای ثروتمند می‌توانند به سبک‌های زندگی معقول موردنیاز خود دست یابند.

البته علم اقتصاد، علم رفتاری است که تلاش می‌کند چگونگی رفتار مردم را در سیستمهای اقتصادی تشریح نموده و آنها را به‌مشارکت بطلبد. بنابراین، اگر انسان از یک سیستم اقتصادی با رشد نامحدود به اقتصادی معقول و مشخص تغییر جهت دهد، رفتار مردم نیز در آن بناچار تغییر خواهد یافت که لزوماً، این تغییر باید با شناخت شروع شود. (مثلاً در طی انقلاب صنعتی، برای اولین بار در تاریخ، پتانسیلها برای ایجاد تغییرات کلی و جهانی توسعه یافت و زمینه برای مشارکت همگانی فراهم گردید.)

کلیه انسانها در یک سطح یا سطوح دیگر اقتصاد مشارکت خواهند کرد و رفتار همه آنها در نهایت روی محیط طبیعی اثر خواهد گذاشت. بنابراین، راه‌حل کلیدی برای تغییر سیستم اقتصادی، تغییر رفتار مدیران استراتژیک را می‌طلبد.

البته تغییر رفتار افراد موضوع سهل و آسانی نیست و تغییر رفتار تصمیم‌گیری استراتژیک نیز بدین دلیل، مشکل خواهد بود. اتخاذ تصمیمات استراتژیک همچنان پیچیده‌تر و نامشخص‌تر از سایر تصمیمات هستند. ارزشهای تصمیم‌گیری استراتژیک، همانند دو سیستم فبتری در تصمیمات استراتژیک مورد نظر عمل می‌کنند. در مرحله اول، ارزشهای مورد استفاده بطور مقدماتی طبقه‌بندی شده و اهمیت یا وزن آنها مشخص می‌شود و در مرحله بعدی، راه‌حلهای موجود برای تصمیم‌گیری از طریق تعیین حداکثر خواسته و نیاز مدیر استراتژیک، تصفیه می‌شوند. بنابراین، تغییرات رفتاری تصمیم‌گیری استراتژیک بدین مفهوم است که



شکل (۲): چرخه زندگی و تولید

ارزشهای سیستمها بایستی تغییر یابند و در آن صورت است که مدیران استراتژیک خواهند توانست محیط طبیعی را در رفتارهای تصمیم گیری خود، دخالت دهند. اگر آنها یک مجموعه ای از ارزشها را به عنوان یک عامل مهم در رابطه با محیط طبیعی در نظر بگیرند، با چنین سیستم ارزشی مدیران استراتژیک، کره زمین را هم در تحلیل مربوط به تهدیدات یا فرصتهای استراتژیک در نظر خواهند گرفت و آنها را مصمم خواهد ساخت که با فرصتها و تهدیدات موجود در کره زمین تحلیلهای خود را دنبال نمایند.

**ارزشهای مهم یاور سازمانهای بازرگانی - تجاری**

پنج ارزش مهم در جهت یاری رسانیدن به

### عناوین برخی از منابع که در کشورمان به هدر می رود

- ۱- سوخت
  - مصرف نفت اضافه بر نیاز واقعی (در سال)
  - سرریز و تبخیر بنزین
  - سیستم نامناسب سوخت اتومبیل پیکان
  - مصرف غیر اصولی روغن
- ۲- برق و انرژی
- ۳- کشاورزی و صنایع غذایی
- ۴- منابع طبیعی
  - سرعت تخریب جنگلها
  - سرعت تخریب مراتع
  - سرعت از بین رفتن خاک
- ۵- مسافرتهای زائد
- ۶- حوادث
  - خسارات حوادث غیر مترقبه
  - تصادفات رانندگی، مرده و دانش آموزان و...
- ۷- آب
  - تبخیر و هدر رفتن آب
- ۸- نان خشک دورریز
- ۹- محصولات غذایی دورریز
- ۱۰- مصرف سیگار

سازمانهای بازرگانی - تجاری، بمنظور آماده ساختن آنها برای دسترسی به مزیت های اقتصادی قابل رقابت با در نظر گرفتن محدودیت های کره زمین عبارتند از:

۱- **کسل نگری**: نوعی ارزش دستوری است که برای رسیدن به استراتژی قابل قبول ضروری است. به عنوان یک سیستم، سیاره زمین خود نیز روی سایر شرایط جهانی تاثیر گذار می باشد. این ارزش، مدیر استراتژیست را با تحلیل همه جانبه جهت شناخت ساختار سیستمهای متقابل مواجه می سازند که در واقع نتایج سازمانی را به صورت دراز مدت دنبال خواهد کرد و این امکان را فراهم می سازد که خلاء بین سازمان و محیط را از بین برده و به این موضوع آگاهی یابند که سازمانهای

### میزان یا ارزش اتلاف منابع

- ۶/۶ میلیارد دلار در سال
- ۳۰ میلیارد کیلوگرم معادل ۶/۶ میلیارد دلار
- ۱۹ میلیون لیتر در سال که باعث بروز حدود ۴ مورد آتش سوزی است
- ۱/۸ میلیارد لیتر بنزین در سال = ۳۵٪ مصرف کل بنزین در سال
- ۳۵۰ میلیون لیتر در سال
- ۳/۶ میلیارد دلار در سال
- (مصرف سرانه انرژی ایران معادل ۵ برابر کشورهای مثل ژاپن و سوئیس است)
- ۱۸۰ میلیارد تومان در سال
- ۳۲۰ مترمربع در ثانیه
- ۴۲۰ مترمربع در ثانیه
- ۲/۵ میلیارد تن در سال
- ۳۰ میلیارد تومان در سال
- ۱۰۰۰ میلیارد تومان در سال
- ۲۰۰ میلیارد تومان در سال
- ۴۰۰ میلیارد مترمکعب در سال
- ۴۰ میلیارد تومان در سال
- ۱۸۲ میلیارد تومان در سال
- ۱۵۵ میلیارد تومان در سال

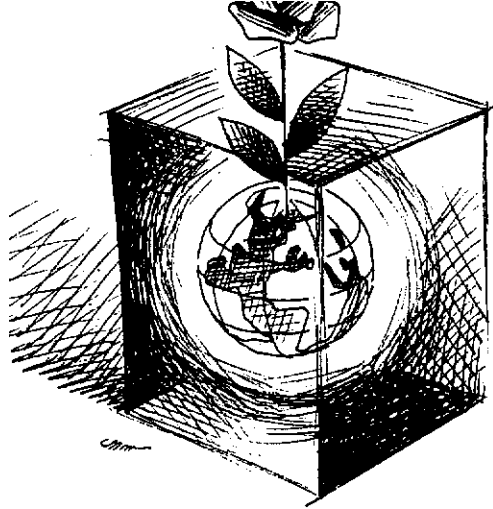
آنها قسمتی از محیط طبیعی است. بنابراین کل نگری این حقیقت را آشکار می سازد که تصمیمات استراتژیک فقط درک یا حس اکولوژیکی تلاشهای بشردوستانه نیست که مثلاً تحت عنوان حفاظت محیط زیست و غیره مطرح می شود بلکه تلاشهای عملی و بالفعل ضروری هستند که در راستای بقای سازمانها و ادامه حیات آنها لازم است.

۲- **آینده نگری**: آینده سازمانهای انسانی مهم هستند. آینده نگری می تواند سازمانهایی را با پرسپکتیو اقتصادی شامل شود که نیاز به اداره شدن در یک محیط پیچیده دارند. این امر یک چارچوب و قالب مشخصی را بوجود می آورد که سازمانها دراز مدت فکر کنند و به آنها این امکان را نیز بدهد که دیدگاه واضح و روشنی را جهت مقابله با تهدیدات و یا استفاده از فرصتها پیدا کنند. ارزش آینده نگری در این است که انتخاب استراتژی در سازمانها با فرآیندهای تکاملی یا تحولی سیاره زمین هماهنگ و جور خواهند شد. مدیران استراتژیست باید به این امر معتقد باشند که تولیدات آینده موظفند که هوارا تمیز، آب را پاکیزه و زیباییهای طبیعت را در محدوده اکولوژیکی محافظت نمایند.

۳- **کوچک گرایی**: ارزش کوچک گرایی بدین مفهوم است که مقیاس فعالیتهای اقتصادی در سیاره کوچک زمین باید محدود باشد چون علاوه بر فعالیت مذکور، فعالیتهای دیگری نیز در این سیاره کوچک انجام می پذیرد.

بطور مشخص، تصمیمات استراتژیک در ارتباط با تکنولوژی است و با عنایت به ارزش کوچک گرایی، تصمیمات تکنولوژیک نیز به موضوعاتی مثل انرژی، استفاده از منابع، فرآیند تولید، طرح محصول و در نتیجه تولید ضایعات در تمام جنبه های مختلف آن بستگی دارد. توجه به ابعاد مختلف محیط در اتخاذ چنین تصمیماتی می تواند نتایج مهم اقتصادی را دنبال داشته باشد. استفاده از منابع انرژی تجدید شدنی، نگهداری مقداری از منابع تا حد ممکن، طراحی مجدد فرآیند تولید موثرتر، کاهش مواد مصرفی در محصولات، استفاده مجدد از ضایعات بمنظور کاهش سایندهای، اضمحلال طبیعت و کاهش هزینه های سازمان لازم و ضروری می باشد.

۴- **کیفیت گرایی**: ارزش دستوری است که ضرورتاً نتیجه فرعی کوچک گرایی است. بدین معنی که انطباق یک ارزش برای ضرورت



فراهم می‌سازد که بوسیله آن سازمانی بازرگانی - تجاری با محیط طبیعی می‌تواند مشارکت استراتژیکی متقابل را جایگزین تضاد استراتژیک بنماید.

### سیستمهای مدیریت محیط

بنابراین، تاثیر مشارکت گونه محیط طبیعی در سیستمهای ارزشی مدیران استراتژیک جهت اصلاح رفتارهای مربوط به تصمیم‌گیری آنها، مرحله ابتدایی و اولیه بحران بمنظور رسیدن به مدیریت محیط موثر است. پس این ارزشها باید در شبکه ارزشهای فرهنگ سازمانی قرار گیرند در غیر اینصورت، تغییرات رسمی مورد انتظار، قابل تحقق نخواهد شد. برای اغلب سازمانها، تغییرات فرهنگی عمیق بمنظور ترکیب موفقی عملکرد اکولوژیکی در فرآیند مدیریت استراتژیک آنها ضرورت دارد. توجه به اکوسیستم باید در تمام سطوح سازمانی مورد توجه قرار گیرد و فلسفه‌های جدید، ساختارهای یادگیری و اصول عملیاتی جدید در جهت حمایت از سیستمهای ارزشهای جدید گام بردارند.

تغییرات ضروری و لازم فرهنگی عمیق برای مدیریت محیط می‌تواند در سیستمهای سازمانی به‌نحو مطلوب اجرا شوند که بطور خلاصه، ویژگیهای سیستمهای سازمانی برای مدیریت استراتژیکی محیط در ابعاد پنجگانه مطرح می‌شوند: (۵)

۱ - آنها انعطاف داشته، تیم‌گرا، دانش‌گرا، یادگیر و مشارکت‌گرا هستند و ساختارشان نیز ارگانیک است. نقش آنها به‌عنوان شبکه‌های فرآیندی اطلاعات - در جایی که هر کس در مورد اختیارات و مسئولیتهای خود سهیم است - مهم بوده و با استفاده از مرزهای باز و گسترده طراحی شده در رابطه با نیازهای محیط خارجی سازمان اقدامات لازم را بعمل می‌آورند.

۲ - آنها فرآیندهای استراتژیک را با تاکید بر استفاده زیرکانه و بموقع از فرصتها، بطور مداوم توسعه می‌دهند و بهبود کیفیت را نیز دنبال می‌کنند. همچنین فرصتهای موجود را در بازار بمنظور ارائه بهتر محصولات یا خدمات طراحی شده با تفکر و تلاش روی بهبود عمر کیفی به‌جای کمیت مصرف، جستجو کرده و بوسیله بهسازی ساختار و تکنولوژیک خود جهت کاهش مصرف منابع ورودی سازمان و بهبود مصرف آنها بمنظور انجام بهتر عملیات درون سازمانی، قادر می‌شوند که شرایط اقتصادی خود

کوچک‌گرایی، یک تغییر همه جانبه را از کمیت به سوی کیفیت دیکته می‌کند. سازمانها به‌این نتیجه رسیده‌اند که موضوعاتی مثل «محصولات خوب چگونه تولید می‌شوند» و «مصرف‌کنندگان خوب چگونه حفظ می‌شوند» با اهمیت‌تر از موضوعی مثل «چگونه محصولات تولید و فروخته شوند» هستند و براساس این اهمیت است که می‌توان میزان و مقیاس عملیات را بطور مشخص تعریف و تعیین کرد. از بین ارزشهای چهارگانه مذکور، کیفیت‌گرایی به اهمیت روشن‌تری در برنامه‌های مدیریت محیط رسیده و بدین دلیل اصطلاح مدیریت محیط با کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT = TQEM) در بین سازمانهای صنعتی اهمیت یافته و جایگزین مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT = TQM) شده است.

۵ - **جامعه‌نگری:** «اتزیونی»<sup>(۳)</sup> و «دالی و کاب»<sup>(۴)</sup> از این نگرش حمایت کرده و معتقدند که ارزش جامعه‌نگری باید جایگزین فردنگری باشد. باانطباق و ارج نهادن به جامعه‌نگری، مدیران استراتژیک می‌توانند بهتر این موضوع را درک کنند که بقای سازمانها تابع قدرت سازمان برای تامین نیازهای مربوطه و همچنین استانداردهای اخلاقی جوامع موردنظر می‌باشد. یک دستور ارزشی برای جامعه‌نگری، به این سازمانها امکان می‌دهد که در محدوده‌های فعالیت نمایند که جامعه مربوطه بتواند تعادلی را بین ارزشهای اقتصادی و سلامت اکولوژیکی برقرار نماید و به‌عبارتی کل جامعه را مورد توجه قرار دهد.

ارزشهای سیستماتیک در واقع ناشی از ارزشهای دستوری مثل کل‌نگری، آینده‌نگری، کوچک‌گرایی، کیفیت‌گرایی و جامعه‌نگری می‌باشند که یک سیستم تصفیه‌ای‌گونه را برای هم‌افزایی (سینرژی) ارتباطی بین ارزشهای اقتصادی و حفظ اکوسیستم، فراهم ساخته که در واقع رهنمودی است برای تصمیم‌گیریهای استراتژیک. از طریق چنین سیستمهای ارزشی، مدیران استراتژیست قادر خواهند بود این شناخت را پیدا کنند که عوامل محیطی صرفاً نیستند بلکه برعکس، اغلب نوعی فرصتهای اقتصادی هستند که مجدداً به‌گونه دیگری ارائه می‌گردند. بنابراین، یک سیستم ارزشی براساس استراتژیهای قابل پذیرش، یک ساختار شناخت

را بهبود و مطلوب نمایند.

۳ - آنها فرآیندهای حل مشکلات سازمانی را به‌صورت منسجم و منظم یا مشخصه‌هایی مانند تفکر درازمدت و سیستمیک اداره کرده و مسایل خود را از یک محدوده مشخص در جنبه‌ها و پرسبکتیوهای متقابل بررسی کرده و ساختارهایی را نیز به‌عنوان اهرم موثر برای مرتفع ساختن مشکلات جستجو می‌کنند. آنها دیالوگهایی را جویا می‌شوند که جهت شناخت و تحلیل فرضیه‌های اساسی جهت تصمیم‌گیری موثر هستند.

۴ - آنها فلسفه‌های سازمانی را توسعه می‌دهند که در واقع، به‌این نکته تاکید دارد که سود از تامین نیازهای سرمایه‌گذاران یا سهامداران سازمان عاید نمی‌شود بلکه سود واقعی از طریق اعمال مدیریت خوب که تاکید بر ابعاد چندجانبه دارد، حاصل می‌گردد، البته این فلسفه اغلب با تمایلات و دیدگاههای سرمایه‌گذاران یا سهامداران در محدوده شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تضاد پیدا می‌کند.

مدیریت سهامداری موثر، نیاز به درک مسایلی دارد که باید در سازمانها مورد توجه قرار گیرد و همچنین وجود دانش مدیریت سرمایه‌گذاری یا سهامداری سازمانی مرتبط با مطالب مطروحه ضروری بوده و از طرفی دیگر نیز، درک و لمس ارزشهای کلیدی که باید مدیران استراتژیک را موقع اتخاذ تصمیمات استراتژیک مربوط به سرمایه یا سهام یاری دهد، ضروری می‌باشد. در واقع هیچکدام از اینها بدون درک روشن و واضح از آنچه که سازمانها بخاطر آن ایجاد شده‌اند، قابل تعیین نخواهند شد.

۵ - آنها چارچوبهای سازمانی را در رابطه با این اصل که کره زمین به‌عنوان صاحب یا سهامدار قانونی اصلی سازمان می‌باشد، توسعه می‌دهند.

سهامداران، مشتریان، تامین‌کنندگان، جامعه و سیاره زمین در ورودی، فرآیند و خروجی سیستم سازمانهای بازرگانی و تجاری سهیم و دخیل هستند. زمین مثل سیستم شبیه به رنگین کمان تمام سهامداران را بمنظور حفظ و بقای آنها، احاطه می‌کند و سیاره زمین نیز سهامدار نامحدودی برای سازمانهای بازرگانی و تجاری محسوب می‌شود.

سازمانهایی که می‌توانند موارد مذکور را شامل شوند باید دارای انعطاف‌پذیری، ارتباط مداوم با محیط، کیفیت‌گرایی، آگاهیهای اجتماعی و چارچوبهای تحلیلی باشند.

سبزاندیشی (GREEN APPROACH)

الف - سرمایه‌گذاران و سهامداران سبز

زمین مالک نهایی سازمانهای تجاری است و عکس‌العملهای مربوطه خود را در این رابطه بتدریج نشان می‌دهد. بنابراین اکثر سازمانها خودشان را به‌دین سیاره تحمیل می‌نمایند و به‌تنهایی روی آن تاثیر می‌گذارند. سازمانهای تجاری - بازرگانی بایستی در رابطه با مسایل اکولوژیک و درک آنها عنایت داشته باشند. امروزه شاهد هستیم که تعدادی از سرمایه‌گذاران یا سهامداران مجبور شده‌اند در بازارهای خود شعار یا پرچم اکولوژیک را مطرح نمایند.

ب - مصرف‌کنندگان سبز<sup>(۶)</sup>

اینها علایق زمینی خود را در محدوده مسایل و وضعیت‌های اقتصادی بوسیله خرید محصولاتی که دارای کیفیت بالاتر و بادوام هستند و با مواد غیرسمی در فرآیند موثر انرژی تولید شده‌اند و در اندازه‌های کوچک بسته‌بندی شده و روی حیوانات آزمایش نشده باشند و همچنین از مواد تهدیدآمیز و خطرناک مشتق نشده باشند، ابراز می‌دارند و نسبت به موارد مذکور تعصب نشان می‌دهند.

ج - محصولات سبز<sup>(۷)</sup>

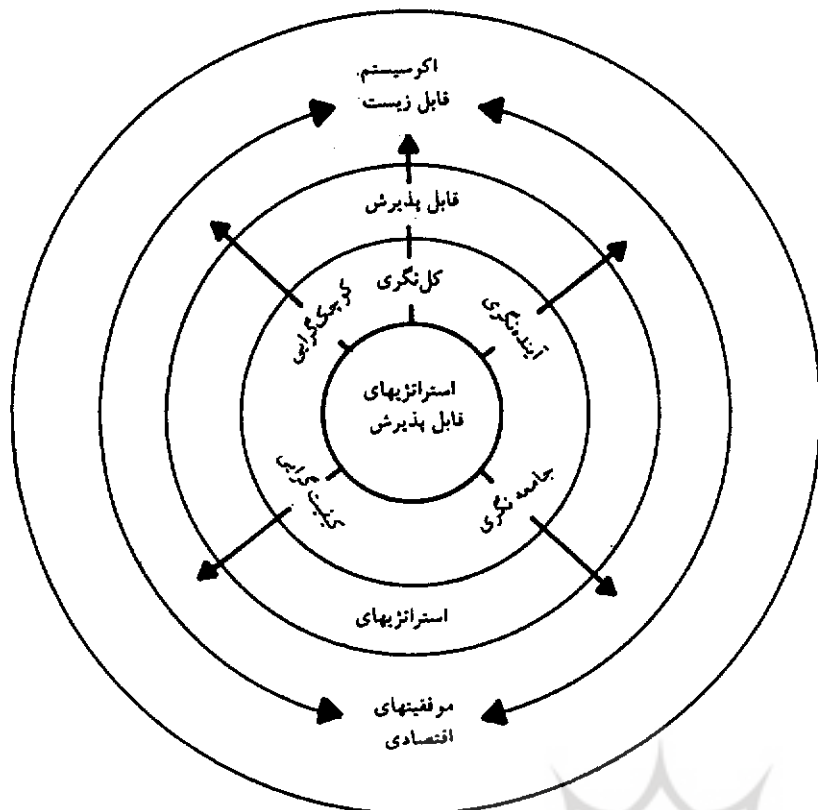
محصولاتی است که، پیام توجه به اکولوژی را برای تولیدکنندگان گوشزد می‌کند.

د - مصرف‌گرایی سبز

مصرف‌گرایی سبز یک نیروی بازاری عمده جهت پیش‌بینی یکی از عوامل مهم مورد توجه سازمانها در قرن بیست و یکم می‌باشد.

استراتژیهای قابل پذیرش

براساس روند فعلی و در صورت عدم تغییر سیستم‌های اقتصادی کنونی، مسایل محیطی در رابطه با انسان وخیم‌تر خواهد شد و در نتیجه تعدادی از سرمایه‌گذاران و سهامداران سازمانی،



شکل (۳): استراتژیهای قابل قبول

برای توسعه و اجرای استراتژیهای قابل پذیرش در سازمانها، ارائه می‌نمایند و فرآیندی را فراهم می‌کند که استراتژیهای سازمانی از آزمایش و بررسی مسایل مربوط به سازمانها در راستای ارزشهای سازمانی و نیازهای سرمایه‌گذاران و سهامداران، بهره‌گیرند. بنابراین به سازمانها این امکان را می‌دهد که ارزشهای قابل قبول را بطور واضح برای مسایل اکولوژیکی ارائه نمایند و این شناخت را پیدا کنند که زمین مالک کلیدی و نهایی یا نماینده‌های سبز مربوطه محسوب می‌شود.

بطور خلاصه دونوع از استراتژیهای قابل پذیرش را می‌توانیم شناسایی کنیم:

۱ - استراتژیهای قابل قبول بازارگردانی: شرکت‌هایی را با مزیت‌های رقابتی بوسیله شرایط متفاوت محیطی در رابطه با رقبای خود ایجاد می‌کند. محتوی استراتژیهای قابل پذیرش بازارگردانی می‌تواند شامل یک یا چند مورد باشد مانند طراحی مجدد محصولات با توجه به شرایط بازار، توسعه محصولات جدید با توجه به شرایط محیط، نفوذ به بازارهای مختلف با شرایط محیطی جدید، طراحی مجدد بسته‌بندی قابل انطباق با محیط و ادغام تلاشهای محیطی با

متقاضی عملکرد محیطی بهتر در سازمانها می‌شوند. در این رابطه دوگونه سوال همیشه مطرح است: آیا سازمانها می‌خواهند در مقابل محیط مسئول باشند؟ و چگونه می‌توان سازمانها را در مقابل محیط مسئول کرد؟ پس رمز پاسخگویی به سوالات مذکور، در شناخت استراتژیهای تجاری - بازرگانی خلاصه می‌شود که باید بین حفظ اکوسیستم و موفقیت‌های تجاری ارتباط سینرژیک برقرار نماید.

شکل (۳) ارزشهای قابل قبول و ارزشهای

دستوری کلنگری، آینده‌نگری، کوچک‌گرایی، کیفیت‌گرایی و جامعه‌نگری را نشان می‌دهد. این ارزشها مکانیزمهای تصفیه و تحلیل را از طریق مدیران استراتژیک که می‌توانند مسایل محیطی را همراه با فرصتها و تهدیدات استراتژیک تشخیص دهند، فراهم می‌نماید تا مدیران بتوانند در رابطه با کره زمین در موقع اتخاذ تصمیمات استراتژیک، آنها را مورد توجه قرار دهند. از این ارزشها و استراتژیهای قابل قبول، جهت ایجاد فرصتها برای موفقیت‌های اقتصادی بلندمدت و سازگار با حفظ و مراقبت از اکوسیستم، استفاده می‌گردد.

استراتژی موسسات، چارچوب خوبی را



فعالتهای ترویج محصول مثل تبلیغات.

۲ - استراتژیهای قابل قبول فرآیندگردانی: جهت تقویت قدرت رقابت بوسیله کاهش هزینهها از طریق بهبود شرایط محیطی فرآیند عملیات می باشد. استراتژیهای مذکور، این شناخت را ایجاد می کنند که فرآیندهای ساخت و تولید موثر باید هم اقتصادی و هم محیطی باشند، زیرا پتانسیل کاهش هزینهها بوسیله صرفه جویی در انرژی، مراقبت از منابع و کاهش آلودگی و ضایعات، تقویت می گردد. محتوی استراتژیهای قابل قبول فرآیندگردانی ممکن است شامل بهبود کنترل آلودگی، مصرف مجدد ضایعات، سیستم تصفیه آب و هوا، استفاده از منابع بازسازی شده داخلی یا خارجی، بازسازی محصولات معیوب یا مرجوعی از انتهای فرآیند عملیات، طراحی مجدد فرآیندهای محصول جهت کاهش آلودگی، کاهش مصرف انرژی و استفاده موثر از منابع و بکارگیری منابع انرژی جدید در فرآیندهای تولید باشد.

به احتمال زیاد مشهورترین استراتژی قابل پذیرش فرآیندگردانی در شرکت 3M باشد که در اوایل سال ۱۹۷۵ توجه و سرمایه گذاری بابت برنامه های کاهش آلودگی باعث شد که شرکت مذکور معادل صدها میلیون دلار کاهش هزینه داشته باشد.

این صرفه جویی ناشی از انجام عملیاتی چون کاهش آلودگی هوا، کاهش آلودگی آب و فاضلاب با حدود ۵۰۰۰۰۰ تن در سال. همچنین بوسیله کاهش ضایعات و جلوگیری از تصفیه آب (عدم نیاز به تصفیه آب) معادل ۱/۵ میلیون گالن در سال حاصل شده است. شرکتهای دیگری نیز مثل AT&T و سایر شرکتهای برنامه های مشابه مذکور پیروی کرده و اقداماتی را انجام داده و نتایج مطلوبی کسب کرده اند.

**مدیریت محیط با کیفیت فراگیر (TQEM)**  
 TQEM در حال حاضر در راستای توسعه استراتژیهای قابل پذیرش سازمانها، بطور وسیعی در حال اعمال و اجرا است. همراه با این مطلب، موضوع جدید دیگری نیز تحت عنوان GEMI (GLOBAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT INITIATIVE) یا پیدایش و آغاز مدیریت محیطی جهانی و کلی، آنها را ملزم به آگاه ساختن سازمانها به مزیت های کیفیت فراگیر براساس استراتژیهای فراگیر جهت نایل شدن به موفقیت های اقتصادی از طریق کنترل هزینه، تنوع محصول و حفظ محیط زیست

کرده است. یکی از فعالترین شرکتهای در رابطه با GEMI، شرکت میل سازی بنام «HERMAN MILLER» است. استراتژی TQEM این شرکت چنین است که درختان نواحی گرمسیری را فقط از تامین کنندگانی که جنگلهای آنها در یک منطقه محافظت شده و مجاز اداره می شود، خریداری کرده و پس از انجام عملیات مربوطه، ضایعات چوب و کاغذ آنها را در یک منطقه دیگر بافضای ۸۰۰۰۰۰ فوت مربع وارد بخار فشرده کرده و بعد از طی مراحل عملیاتی لازم، آنها را مجدداً به خریداران مربوطه می فروشد و در نتیجه این کار سالانه معادل ۳ میلیون دلار صرفه جویی کرده و از مصرف بیش از ۲۰۰۰ درخت و ۵۰۰۰۰ گالن سوخت خودداری می شود.

در مجموع، تواناییهای انسانی قادر است که تغییرات محیطی درازمدت را از طریق سیستم اقتصادی ناشی از مسابله محیطی ایجاد نماید و بدین دلیل نقش اصلی را در اقتصاد بازی کند. پس در این رابطه، مدیران استراتژیست در



**\* اتخاذ تصمیمات استراتژیک پیچیده تر و نامشخص تر از سایر تصمیمات هستند.**

**\* توجه به اکوسیستم باید در تمام سطوح سازمانی مورد توجه قرار گیرد.**

**\* زمین، مالک نهایی سازمان های تجاری است.**

**\* براساس روند فعلی و در صورت عدم تغییر سیستم های اقتصادی کنونی، مسابله محیطی در رابطه با انسان وخیم تر خواهد شد.**

**\* سیستم های اقتصادی فعلی قابل تحمل نیستند مگر اینکه سازمان ها، آنها را تجدیدنظر کرده و اصلاح نمایند.**

سازمانها نقشهای کلیدی را در این راستا بوسیله اتخاذ تصمیماتی که فعالیت های بازرگانی و تجاری را با سیاره زمین هماهنگ می کند، خواهند داشت. مفهوم قابل پذیرش بودن استراتژی یک روش میانه ای را فراهم می کند که مدیران استراتژیست قادر باشند موضوعات لاینحل ظاهری را در دو بعد تجاری بازرگانی در مقابل مسابله محیطی بررسی کرده و راه حلهایی را در زمینه عملکرد محیطی و سودآوری در یک مجموعه جستجو و پیدا نمایند. سازمانهایی در حال حاضر وجود دارند که این نوع استراتژیهای قابل پذیرش را اجرا می کنند. در واقع اجرای این استراتژیها در سازمانهای تجاری و یا صنایع آلوده کننده محیط مثل صنایع شیمی، صنایع فلزی، صنایع نیشکر و کاغذسازی و سایر صنایع مشابه، بیشتر حائز اهمیت است. باوجود این برای آینده سولاتی مطرح است مثلاً: آیا سیاره زمین می تواند ظرفیت این همه سازمانهای اقتصادی سودطلب را داشته باشد؟ جواب دقیق آن، چه مثبت و چه منفی، در آینده مشخص خواهد شد. □

منابع:

1 - EDWARD STEAD & GARNER STEAD - ENVIRONMENTAL MANAGEMENT - INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF BUSINESS & MANAGEMENT - ROUTLEDGE - U.K. - JUNE 1996 - PP 733-747.

۲ - روزنامه همشهری مورخه ۷۵/۲/۱۳ و ۷۵/۲/۱۵ صفحه ۵

3 - ETZIONI, A. - THE MODEL DIMENSION TOWARD A NEW ECONOMICS - NEW YORK - 1988.

4 - DALY & COBB - FOR THE COMMON GOOD, BOSTON, MA - BEACON PRESS - 1989.

5 - STEAD & STEAD - MANAGEMENT FOR SMALL PLANET, STRATEGIC DECISION MAKING AND THE ENVIRONMENT - NEW BURY PARK, CA. SAGE PUBLICATIONS - 1992.

6 - ELKINGTON & HAILES & MAKOWER - THE GREEN CONSUMER - NEW YORK - PENGUIN - 1988.

۷ - ناصر فقهی فرهمند - مدیریت R&D نوین و استراتژیک - مجله تدبیر شماره ۶۲ - سال ۱۳۷۵.

ناصر فقهی فرهمند - دانشجوی دوره دکترا در رشته مدیریت صنعتی - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - تدریس در مراکز آموزش مدیریت - مشاور مدیرعامل شرکت موتورسازان تراکتورسازی ایران