

چکیده

در این نوشتار به بررسی رابطه سازمانی مطلوب و تامین منابع کمیاب پرداخته شده و یکی از جنبه‌های رابطه بین محیط و سازمان که بر سازمانها اثر می‌گذارد، نیاز به مواد و منابع مالی است. منابع ارزشمند در محیط کمیاب است و سازمان برای بقا یا ادامه حیات خود به منابع ارزشمند نیاز شدید دارد.

سهیم شدن در ریسک‌هایی که ورود به بازارهای جدید یا افزایش طرحها در پی خواهند داشت، کاهش هزینه‌ها، تقویت وجهه سازمان در صنایع یا تکنولوژی خاص از جمله دلایل برقراری روابط بین سازمانی است.

سازمانها برای کنترل عوامل محیطی یکی از این استراتژیها را به اجرا درمی‌آورند:

- ۱- ایجاد رابطه مطلوب با عوامل اصلی محیط
- ۲- تغییر دادن عوامل حاکم بر محیط.

به صورت سیستم‌های باز اجتماعی هستند. بیشتر آنها با صدها عامل خارجی سروکار دارند. تغییر و پویایی محیط نقش بسیار مهمی در طرح‌ریزی و عمل سازمانها دارند. منشاء بیشتر فعالیتها، تصمیمات و نتایج سازمان محیط خارجی است.

محیط‌های سازمانی، از نظر عدم اطمینان و وابستگی به منابع، متفاوت‌اند. عدم اطمینان نتیجه دو بعد پایدار - ناپایدار و ساده - پیچیده بودن محیط است. کمبود مواد و منابع مالی باعث وابستگی سازمان به منابع خارجی می‌شود. در این نوشتار به تبیین وابستگی سازمان به منابع و استراتژیهای ایجاد رابطه سازمانی مطلوب برای تامین منابع کمیاب پرداخته می‌شود.

وابستگی به منابع

قانونگذاری دارند. (۲) سازمان ممکن است دست به کار شود تا آن منابع را به دست آورد و آنها را حفظ کند (برای مثال، بستن قراردادهای بلندمدت در رابطه با یک کشف جدید). همچنین امکان دارد که سازمان با دیگر سازمانها همکاری یا اشتراک مساعی کند. استراتژی سازمان با توجه به اهمیت نسبی هر یک از چیزهایی که به آنها وابسته است، فرق می‌کند. (۳)

روابط بین سازمانی

روابط بین سازمانی برای چه؟ دلایلی اصلی از این قرارند: سهیم شدن در ریسک‌هایی که ورود به بازارهای جدید یا افزایش طرحها در پی خواهند داشت، کاهش هزینه‌ها، تقویت وجهه سازمان در صنایع یا تکنولوژی خاص. (۴)

«رابطه بین سازمانی» چنان بر قدرت است که به اعتقاد بسیاری از افراد صاحب‌نظر، یکی از

کمبود مواد و منابع مالی باعث وابستگی سازمان به منابع خارجی می‌شود.

وابستگی به منابع مشترک باعث بالارفتن قدرت سازمانهای دیگر می‌گردد.

مدیریت

عوامل محیطی

از: عبدالمحمد مهدوی

گروه‌های علمی و مطالعات فرهنگی

دلایل اصلی موفقیت ژاپن در بازارهای جهانی است و میتسویی را به عنوان نمونه معرفی می‌کنند.

قدرت و وابستگی

داشتن روابط رسمی با سایر سازمانها باعث می‌شود که مدیران با معمای بسیار مشکلی روبرو شوند. سازمانهای آمریکایی برای تامین منابع با سایر سازمانها ارتباط برقرار می‌کنند تا از میزان ضربه‌پذیری خود بکاهند. ولی، از سوی دیگر مایلند که عدم وابستگی، خودمختاری و استقلال خود را به حداکثر برسانند. داشتن رابطه بین سازمانی مستلزم هماهنگی است و امکان دارد که این گونه ارتباطات آزادی عمل سازمانها را (از نظر تصمیم‌گیری) بکاهد زیرا در چنین حالتی به هنگام تصمیم‌گیری باید به نیازها و هدفهای

یکی از جنبه‌های رابطه بین محیط و سازمان که بر سازمانها اثر می‌گذارد، نیاز به مواد و منابع مالی است. منابع ارزشمند در محیط کمیاب است و سازمان برای بقا یا ادامه حیات خود به منابع ارزشمند نیاز شدید دارد. تحقیقی در این زمینه انجام شده که آن را «دیدگاه وابستگی منابع» نامیده‌اند. معنی عبارت وابستگی به منابع این است که سازمان به محیط وابسته است ولی همواره تلاش می‌کند تا این منابع را تحت کنترل خود درآورد و بدین وسیله میزان وابستگی خود را به پایین‌ترین حد ممکن برساند. (۱)

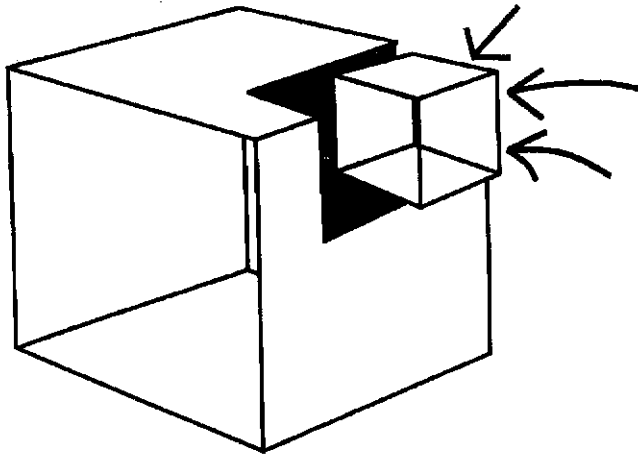
خلاصه در این الگو فرض می‌شود که سازمانها از نظر منابع به عوامل محیطی وابسته‌اند، مثل وابستگی که سازمانها به عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، رقبای و

استراتژیهای ایجاد روابط بین سازمانی که در این مقاله به تبیین آنها پرداخته شده عبارتند از: مالکیت، بستن قرارداد، دعوت به همکاری، استخدام مدیریت اجرایی، تبلیغ کردن و روابط عمومی.

همچنین به تغییر دادن عامل خارجی، فعالیت سیاسی - مقررات، شوراها، تجاری و فعالیتهای غیرقانونی به عنوان سایر استراتژیهای که سازمانها برای تحت کنترل درآوردن عوامل خارجی به اجرا درمی‌آورند اشاره شده است.

مقدمه

محیط خارجی بر شیوه کارکرد سازمان و پدیده عدم اطمینان که مدیریت با آن روبرو می‌شود اثرات شدید دارد. معمولاً سازمانها



سازمانها در واکنش به نیازهای خود می‌کوشند تا بین استقلال و داشتن رابطه بین سازمانی نوعی تعادل برقرار کنند.

سازمانها برای ایجاد رابطه سازمانی مطلوب و تامین منابع کمیاب از روشهای گوناگونی استفاده می‌کنند.

سایر سازمانها هم توجه کنند. بنابراین، یک سازمان در اثر ایجاد رابطه با سایر سازمانها و تامین منابع، مقدار زیادی از خودمختاری خود را از دست خواهد داد.

وابستگی به منافع مشترک باعث بالارفتن قدرت سازمانهای دیگر می‌شود. اگر سازمانی برای تامین منابع ارزشمند، به سازمانهای دیگر وابسته باشد، آن سازمانها می‌توانند بر فرایند تصمیم‌گیری مدیریت اعمال نفوذ کنند.^(۵)

ابعاد موثر بر وابستگی

- ۱ - درجه فراوانی - کمیابی: حدودی که منابع مورد نیاز سازمان قابل دسترس در محیط می‌باشند - برای مثال دسترسی به نفت برای یک کارخانه شیمیایی (رجوع شود به: PFEFFER AND SALANCIK, 1978, ALDRICH, 1979)
- ۲ - درجه تمرکز - پراکندگی: حدودی که منابع مورد نیاز به‌طور مساوی در محیط پخش شده باشند. برای مثال تمرکز اقتصادی با نسبت فروش یک صنعت تعریف می‌شود که به وسیله چهار یا هشت تا از بزرگترین شرکتها کنترل می‌شود (رجوع شود به: PFEFFER AND SALANCIK, 1978, NUTTER, 1968)

۳ - درجه هماهنگی - ناهماهنگی: حدود مواجهه یک سازمان با یک سری از عوامل موجود محیطی که فعالیتهای آنها باید همخوان یا ساختاریافته شوند. برای مثال آیا یک فروشنده با فروشگاههای غرده‌فروش مستقل یا سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای مواجه است؟ هرچه منابع کمیاب‌تر، تمرکز بیشتر و هرچه هماهنگی عوامل موجود در محیط بیشتر باشد، درجه وابستگی سازمان بیشتر است.^(۶)

کنترل کردن منابع

سازمانها در واکنش به نیازهای خود می‌کوشند تا بین استقلال و داشتن رابطه بین سازمانی نوعی تعادل برقرار کنند. آنها از طریق اقداماتی که در جهت تغییر دادن و تحت اداره و کنترل خود درآوردن سایر سازمانها انجام می‌دهند می‌کوشند تا چنین تعادلی را به‌وجود آورند. شرکت اصلی برای حفظ بقای خود می‌کوشد تا به عوامل محیطی دست یابد و آنها را تغییر دهد یا تحت کنترل خود درآورد. شرکتها، برای کنترل عوامل محیطی یکی از این استراتژیها را به‌اجرا درمی‌آورند: ۱ - ایجاد رابطه مطلوب با

تکنولوژی، محصولات یا سایر منابع دسترسی پیدا کند که دایم به آنها نیاز دارد. فرایند به مالکیت خود درآوردن و در دست گرفتن کنترل شرکتها به روشهای خاصی صورت می‌گیرد که به زبان حسابداری آنها را ادغام (MORGER) و خرید (ACQUISITION) می‌نامند.

یک شکل از خریدن شرکت را که الحاق افقی می‌نامند هنگامی رخ می‌دهد که یک شرکت مالکیت شرکت دیگری که در همان صنعت فعالیت می‌کند به‌دست آورد، الحاق افقی شرکتها زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت اقدام به خرید شرکتی می‌کند که عرضه‌کننده مواد اولیه یا توزیع‌کننده محصولاتش است.

عوامل اصلی محیط و ۲ - تغییر دادن عوامل حاکم بر محیط. در نمودار شماره ۱ روشهایی که در هر یک از این استراتژیها به اجرا درمی‌آید، ارائه شده‌اند. این یک قانون کلی است که اگر سازمانی احساس کند منابع ارزشمند مورد نیازش کمیاب است، یکی از استراتژیهای نمودار شماره یک را به‌اجرا درخواهد آورد و سعی نمی‌کند به هر قیمتی تنها بماند.

ایجاد روابط بین سازمانی

مالکیت، شرکتها برای ایجاد رابطه بین سازمانی، در مواردی درصدد خریدن شرکتی برمی‌آیند که می‌خواهند بر آن کنترل داشته باشند. این اقدام باعث می‌شود که شرکت خریدار به

نمودار ۱

کنترل عوامل خارجی	ایجاد رابطه بین سازمانی
۱ - تغییر دادن عامل خارجی	۱ - مالکیت
۲ - فعالیت سیاسی، مقررات	۲ - بستن قرارداد با پیمان، مشارکت در سرمایه‌گذاری
۳ - شوراها، تجاری	۳ - دعوت به همکاری
۴ - فعالیتهای غیرقانونی	۴ - استخدام مدیریت اجرایی
	۵ - تبلیغ کردن، روابط عمومی

نتیجه گیری

سازمانها برای ایجاد رابطه سازمانی مطلوب و تامین منابع کمیاب از روشهای گوناگونی استفاده می کنند. یک سازمان با ایجاد رابطه سازمانی می کوشد تا محیط خارجی و عوامل آسیب پذیر را تحت کنترل خود در آورد. سازمانها با بستن قراردادهای مدیریت مشارکتی و به مالکیت در آوردن سازمانهای دیگر از میزان وابستگی خود به محیط می کاهند. برای مثال، در نخستین سالهای دهه ۱۹۸۰ بسیاری از شرکتهای سازنده فیلم و آنها که در امور سینمایی فعالیت می کردند و با ریسکهای سنگین و منابع کمیاب روبرو می گردیدند در هم ادغام شدند.

شرکتها، علاوه بر این که برای تامین منابع، روابط سازمانی مطلوب ایجاد می کنند، در برخی موارد درصدد تغییر دادن محیط برمی آیند؛ برای اعمال نفوذ بر محیط یا تغییر دادن آن از روشهای تغییر دادن قلمرو، مقررات و فعالیتهای سیاسی، شوراهای تجاری و فعالیتهای غیرقانونی استفاده می کنند. □
منابع و مأخذ:

1 - DAVID ULRICH AND JAY B.BARNEY, "PERSPECTIVES IN ORGANIZATIONS: RESOURCE DEPENDENCE, EFFICIENCY, AND POPULATION," ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 9(1984), PP. 471-81.

2 - M.E PORTER. COMPETITIVE STRATBOY (NEW YORK: FREE PRESS, 1980).

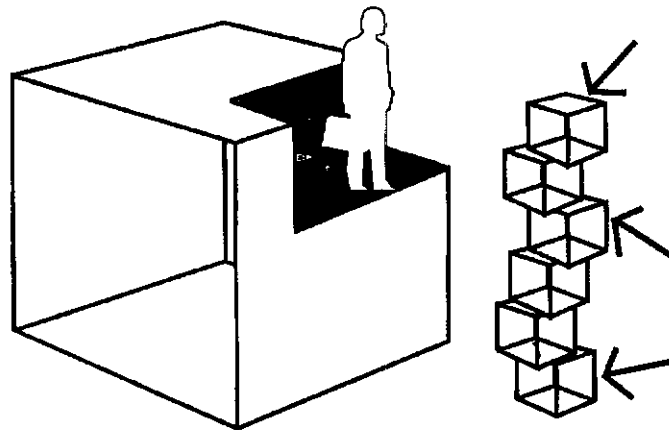
۳ - ریچارد ال دفت، نشوری سازمان و طراحی ساختار؛ ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: چاپ اول، انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۷۲، ص ۱۷۷.

4 - CHRISTINE OLIVER, "DETERMINANTS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: INTEGRATION AND FUTURE DIRECTIONS," ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 15(1990), PP.241-65.

۵ - ریچارد ال دفت، نشوری سازمان و طراحی ساختار، ص ۱۷۵.

۶ - ریچارد اسکات، سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه دکتر حسن میرزایی امرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، صص ۲۲۸-۲۲۹.

● عبدالمحمد مهدوی: مدیرعامل موسسه تحقیقات و مشاوره مدیریت بدیع اندیش



سازمانها با بستن قراردادها، مدیریت مشارکتی و به مالکیت در آوردن سازمانهای دیگر از میزان وابستگی خود به محیط می کاهند.

شرکتها علاوه بر تامین منابع، ایجاد روابط مطلوب سازمانی تلاش می کنند تا محیط را نیز تغییر دهند.

عضو هیئت مدیره شرکت ج باشند. استخدام مدیران سرشناس. نقل و انتقال مدیران اجرایی سرشناس، یکی دیگر از روشهایی است که سازمانها سعی می کنند بدان وسیله با سازمانهای خارجی رابطه مطلوبی برقرار کنند. وجود کانالهای اثر بخش می توانند از میزان عدم اطمینان محیط (از نظر مالی) و وابستگی سازمانها بکاهند.

تبلیغ، روابط عمومی. سازمانها از گذشته های دور به صورت سنتی می کوشیده اند تا از طریق تبلیغ با محیط خارجی رابطه مطلوب برقرار کنند. سازمانها پولهای بسیار زیادی خرج می کنند تا بر سلیقه های مصرف کنندگان اثر بگذارند. بویژه در صنعت هایی که برای جلب نظر مشتریان به شدت با یکدیگر رقابت می کنند و برای آنها که تقاضا برای کالایشان تغییرات زیادی می کند، تبلیغات اهمیت زیادی دارد.

روابط عمومی هم همانند تبلیغات است، با این تفاوت که هدف آنها جلب نظر عموم مردم است. کسانی که در روابط عمومی کار می کنند می کوشند تا در سخنرانیها، مصاحبه های مطبوعاتی و تلویزیونی تصویر خوبی از یک سازمان ارائه کنند.

بستن قرارداد و مشارکت خاص (JOINT VENTURE) شرکتها برای کاهش عدم اطمینان اقدام به بستن قرارداد یا پیمان می کنند و بدین وسیله نوعی رابطه قانونی با شرکت دیگر بوجود می آورند. دعوت به همکاری، این وضع به موردی گفته می شود که سازمان، رهبران یک بخش مهم را به عضویت خود در آورد. گاهی یک سازمان، مشتریان یا عرضه کنندگان ذی نفوذ را به عضویت هیئت مدیره خود درمی آورد.

مدیریت مشترک نوعی رابطه رسمی است که بین دو سازمان برقرار می شود. این نوع رابطه هنگامی بین دو سازمان برقرار می شود، که یکی از اعضای هیئت مدیره یک شرکت به عضویت هیئت مدیره شرکت دیگر درآید. موجودیت این فرد به صورت رابطه ای درمی آید که بین این دو شرکت برقرار می شود و می تواند بر سیاستها و تصمیمات آنها اثر بگذارد.

رابطه ای که به وسیله یک نفر بین دو شرکت بوجود آید مدیریت مشترک مستقیم (DIRECT INTERLOCK) می نامند. هنگامی این رابطه به صورت مدیریت مشترک غیرمستقیم است که یک مدیر از شرکت الف و یک مدیر از شرکت ب