

# مدیریت محیط سازمانی (سازمان در تعامل با محیط)

نویسنده: **جعفر مومی زاده**

## چکیده

در این مقاله رابطه سازمان با محیط اطراف خود مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس انواع محیط‌های سازمانی، ماتریس عوامل محیطی و مدل سه بُعدی محیط تشریح می‌گردد. نهایتاً نحوه انطباق سازمان با محیط خود و مدیریت محیط سازمانی، و انواع سازمان‌ها توضیح داده می‌شود.

## □ مقدمه:

سازمان، سیستم بازی است که در رابطه با محیط‌های مختلف می‌باشد. به همین جهت باید در چهارچوب شرایط محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد بررسی شود، چراکه در غیر این صورت، توجه صرف به سازمان مجزا از محیط‌های آن، گمراه کننده خواهد بود.<sup>۱</sup>

اگر سازمان را به صورت مجموعه‌ای منظم و منسجم در نظر بگیریم، محیط خارجی به صورت یک سیستم بزرگتر آن را احاطه کرده است، سازمان با محیط، دارای تعامل (تأثیر و تأثر) می‌باشد که این تعامل یک جانبه نبوده و جنبه متقابل دارد. به عبارتی محیط هر سازمان را مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌دهد که با وجود این

که جزء سیستم نیستند اما تغییر در هر یک از آنها می تواند باعث تغییراتی در سیستم شود. بنابراین سیستم (سازمان) برای حفظ بقاء خود در محیط، بایستی خود را با شرائط و اوضاع و احوال محیطی تطبیق دهد.<sup>۲</sup> ضمناً دو مورد بسیار مهم و اساسی وجود دارد:

**اولاً)** سازمان جزئی از محیط و جامعه است، پس مدیریت در انجام فعالیت های گوناگون بایستی ملاحظات محیطی را همواره مدنظر قرار دهد و هیچگاه تعامل متقابل بین سازمان با محیط را فراموش ننماید.

**ثانیاً)** مدیریت سازمان جهت انطباق پذیری هر چه بهتر و مناسب تر با محیط بایستی از تمامی منابع و امکانات موجود حداکثر بهره را ببرد تا با کسب ثبات در کنار پویایی به حیات خود ادامه دهد.

در این مقاله رابطه سازمان با محیط اطراف خود مورد بررسی قرار می گیرد و سپس انواع محیط های سازمانی، ماتریس عوامل محیطی و مدل سه بعدی محیط تشریح می گردد. نهایتاً نحوه انطباق سازمان با محیط خود و مدیریت محیط سازمانی، و انواع سازمان ها توضیح داده می شود.

## □ محیط سازمان:

با وجود تعاریف متعدد و در عین حال متنوعی که پیرامون این واژه ارائه گردیده اغلب اندیشمندان هر آنچه را که خارج از محدوده و مرزهای سازمان قرار داشته و آن را احاطه نماید، محیط می نامند.<sup>۳</sup>

به عبارت دیگر، آن دسته عواملی که از لحاظ ویژگی های بافتی و عملیاتی سازمان کم و بیش جنبه خارجی داشته و دنیای سازمان را از خارج زیر نفوذ می گیرند، عوامل محیطی گویند. این عوامل ضمن آنکه سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند خود نیز به گونه ای متأثر از عملکرد سازمان هستند.<sup>۴</sup>

سازمان ها به مثابه جزایر میان اقیانوس یا دریاها نیستند که همواره خود را محصور در آب ببینند و هیچگونه ارتباطی با دنیای خارج نداشته باشند، بلکه سازمان ها در تعامل با محیط پیرامون خود بوده، بر محیط اثر گذارده و متعاقب آن، اثر نیز می پذیرند.<sup>۵</sup>

سازمان‌ها به نوعی وابستگی به محیط دارند؛ چرا که به عنوان سیستم‌هایی باز نیاز به ورودی‌هایی دارند که این ورودی‌ها را از محیط خارج دریافت می‌کنند و پس از انجام عملیاتی بر روی آنها (در مرحله فرایند) خروجی‌های خود را به محیط باز می‌گردانند که این سیکل، تداوم دارد و عامل اصلاح نواقص آن نیز باز خود سیستم است. محیط بر افعال و تصمیمات سازمانی تأثیر می‌گذارد و در مقابل، افعال و تصمیمات درون سازمانی نیز بر محیط مؤثرند. ولی آنچه در شناخت محیط با اهمیت است، تمایز قائل شدن میان محیط مؤثر از محیط نامؤثر (بی‌اثر) است. چنانچه می‌دانیم سازمان‌ها در محیطی به وجود آمده و در آن نیز به حیات خود ادامه می‌دهند و آنچه محیط مؤثر سازمان خوانده می‌شود، آن دسته از عوامل، عناصر و شرایط محیطی است که مستقیماً بر نحوه عملکرد و ویژگی‌های طرح و ساخت سازمانی اثر می‌گذارد.<sup>۶</sup>

#### □ انواع محیط‌های سازمان :

محیط‌های سازمان را می‌توان به دو دسته کلی خارجی و داخلی تقسیم نمود که در ذیل پس از تعریف هر یک از انواع محیط‌ها، اجزاء آنها و نحوه تعاملاتشان با سازمان را ذکر خواهیم نمود. همان‌طور که در شکل (۱) و (۲) مشاهده می‌کنید انواع محیط‌های سازمان و محدوده آنها در رابطه با سازمان مشخص گردیده‌اند.

**محیط خارجی:** عبارت است از عواملی که خارج از سازمان قرار داشته و پیرامون آن را فراگرفته (آن را احاطه نموده‌اند). این عوامل خود به دو دسته عمومی و ویژه (تخصصی) تقسیم می‌شوند که در ذیل به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.<sup>۷</sup>

**محیط عمومی:** عبارت است از کلیه عوامل و شرایطی که جامعه را دربر گرفته و تأثیر آن بر روند فعالیت بخش‌های مختلف جامعه به‌طور کلی وجود دارد.

عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و نظامی، تکنولوژیکی و بالاخره فیزیکی (طبیعی) محیط عمومی را تشکیل می‌دهند، که در شکل (۳) عناصر اثرگذار و اثرپذیر هر یک از عوامل در ارتباط با سازمان را به‌طور اجمالی مشاهده می‌نمائید.<sup>۸</sup>

**محیط ویژه (تخصصی):** عبارت است از جزئی (بخشی) از محیط عمومی است که مستقیماً با سازمان در ارتباط بوده و بر روند نیل به اهداف آن تأثیر به‌سزائی دارد.

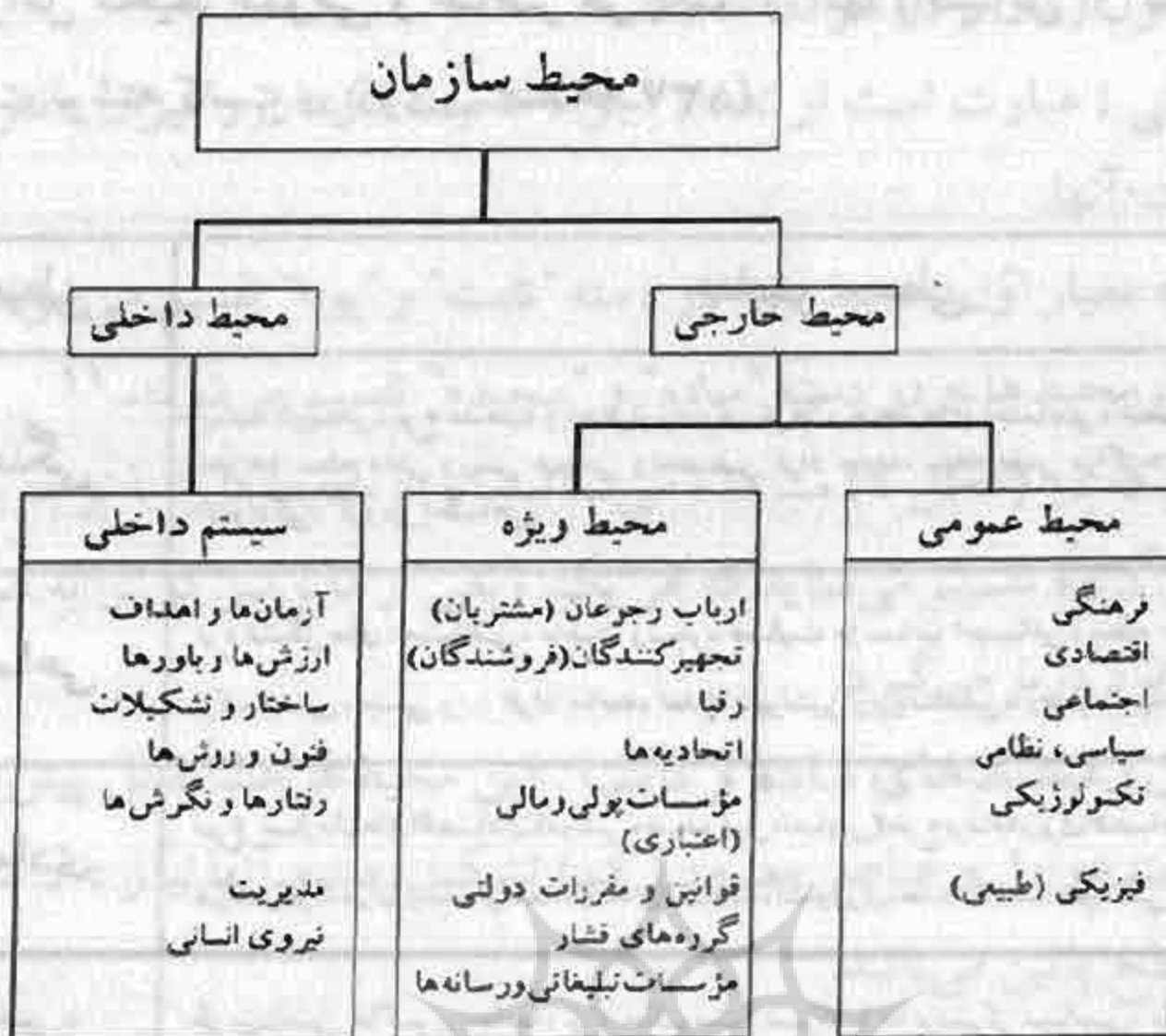
محیط ویژه برخلاف محیط عمومی برای تمامی سازمان‌ها یکسان نیست و هر سازمانی برحسب فلسفه و ماهیت کاریش دارای محیط ویژه‌ای مختص به خود است. البته برخی عوامل به عنوان محیط ویژه در بسیاری از سازمان‌ها مشترک هستند که از آن جمله می‌توان به عوامل ذیل اشاره نمود: شکل (۴)

اریاب رجوعان یا مشتریان، تجهیزکنندگان یا فروشندگان، رقبا، قوانین و مقررات دولتی، اتحادیه‌ها و سندیکاها، گروه‌های فشار داخلی و خارجی، مؤسسات مالی و پولی (اعتباری) و بالاخره مؤسسات تبلیغاتی و رسانه‌های خبری و گروهی.

البته همان‌طور که یاد شد، محیط ویژه یا تخصصی سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت بوده و احتمال این هست که برخی عوامل یادشده در فوق جزو عوامل محیط ویژه سازمانی نباشد و یا برخی عوامل جزو محیط ویژه یک سازمان باشد ولی در اینجا بدان اشاره نشده باشد.

**محیط داخلی:** عبارت است از خرده سیستم‌هایی که در کنار یکدیگر تشکیل سیستمی فراتر تحت عنوان سازمان را می‌دهند. سازمان به عنوان یک سیستم باز، در درون خود دارای خرده سیستم‌هایی است که محیط داخلی آن را تشکیل می‌دهند و انجام بین آنهاست که به سیستم فراتر، یعنی سازمان، معنی و مفهوم واقعی می‌بخشد. بدین ترتیب سازمان حاصل تعامل این عوامل برهم بوده و هیچ سازمانی مستقل از این فرایند کنش و واکنش به حیات خود ادامه نمی‌دهد. به عبارتی وقتی با دیدی سیستمی به سازمان می‌نگریم، آن را پدیده‌ای می‌انگاریم که:

- در ارتباط با محیط‌های خارجی (عمومی و ویژه‌ای) است که آن را احاطه کرده‌اند.
- به سوی هدف یا اهدافی سمت‌گیری نموده و دارای سیستمی از اهداف و آرمان‌های مشخص است.
- دارای سیستمی از ارزش‌ها، هنجارها و باورهایی است که فرهنگ سازمانی را می‌سازد.
- دارای سیستمی ساختاری و تشکیلاتی است که به فعالیت‌های هدف‌دار افراد تشکل می‌بخشد.
- دارای سیستمی از فنون و روش‌هاست که ضمن آن افراد از شیوه‌ها و تجهیزات بهره می‌گیرند.



شکل ۱ - انواع محیط‌های سازمان



شکل ۲ - محدوده محیط‌های سازمان

هر دو شکل (۱) و (۲): طرح از نگارنده با اقتباس از کتاب مدیریت نوشته استیفن

پی‌دایتز صفحه ۸۰

عوامل محیط عمومی و عناصر هر یک از آنها (اقتباس از کتاب سازمان و مدیریت نوشته کاست ورازنوی - صفحه ۱۳۷)

محیطی	عناصر محیطی
فرهنگی	پیشینه تاریخی، نوع مذهب و ایدئولوژی، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، منطق‌گرایی، به‌نظر می‌رسد، بخواهد سطح دانش و پیش عمومی و تخصصی افراد جامعه، سطح علمی مراکز دانشگاهی، الگوی روابط خانوادگی، گروه و اجتماعی
اجتماعی	نوع تشکلهای اجتماعی، ماهیت و نحوه فعالیت مؤسسات اجتماعی، سطح عدالت و رفاه اجتماعی، ترکیب سنی، جنسی و ... افراد جامعه، تعداد شهرنشین و روستائین، وضعیت بهداشت و ...
اقتصادی	نوع سازمان‌های اقتصادی (دولتی، خصوصی، تعاونی)، نوع برنامه‌ریزی اقتصادی (متمرکز، نیمه‌متمرکز، غیرمتمرکز)، میزان رشد و توسعه اقتصادی (صنعت، کشاورزی، خدمات)، سیستم بانکی، سیاست‌های پولی و مالی
سیاسی، نظامی	نوع سیاسی حاکم بر جامعه، نوع حکومت، تمرکز یا عدم تمرکز سیاسی، ماهیت و نحوه فعالیت سازمان‌های سیاسی، قانونی و نظامی جامعه، سیستم قضائی و قانونگذاری، قوانین و مقررات حقوقی، ...
تکنولوژیکی	سطح دانش فنی جامعه، میزان قدرت تولید یا جذب تکنولوژی، میزان بهره‌برداری از منابع و امکانات بالقوه، تعداد نیروی انسانی متخصص و آگاه به تکنولوژی روز، نوع تکنولوژی (سرمایه‌بر، کاربر)
فیزیکی یا طبیعی	محدوده جغرافیائی و مرزها، پراکندگی آب و هوایی، تعداد همسایگان، مساحت دریاها و سواحل، تعداد رودها و کوه‌ها، منابع زیرزمینی و معادن، موقعیت استراتژیک در منطقه و حتی در قاره و ...

### □ ماتریس عوامل محیطی :

به این ماتریس، «ماتریس مجهولات محیطی» نیز گویند. در این ماتریس، عوامل محیطی از دو بُعد: ۱- تغییرپذیری (پویائی) و ۲- پیچیدگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. **مجهول محیطی** : عبارت است از میزان تغییرپذیری (پویائی) و پیچیدگی محیط یک سازمان.

هر چه محیط سازمان پویا و در عین حال پیچیده نیز باشد میزان عوامل مجهول و نامعلوم آن نیز به مراتب بیش از محیط‌هایی خواهد بود که به نوعی از بُعد تغییرپذیری "ثابت" و یا از لحاظ پیچیدگی "ساده" باشند.

**تغییرپذیری (پویائی)** : عبارت است از قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری محیط

سازمان در طول زمان و در شرایط مختلف.

**پیچیدگی:** عبارت است از تعداد اجزاء محیط سازمان و میزان دانش مورد نیاز جهت شناخت آنها.

با توجه به معیار اول، محیط‌ها به دو دسته "ثابت" و "پویا" تقسیم می‌شوند و با توجه به معیار دوم، محیط‌ها به دو دسته "ساده" و "پیچیده" تقسیم می‌شوند.<sup>۱۱</sup> ماتریسی که در (شکل ۶) مشاهده می‌نمائید انواع محیط‌ها را با توجه به دو معیار فوق به چهار گروه تقسیم می‌نماید که هر یک ربعی از ماتریس کل را به همراه شماره مخصوص خود دربر می‌گیرد.

**ربع اول) محیط‌های ساده و ثابت:** این محیط‌ها غالباً قابل پیش‌بینی بوده و جهت شناخت عوامل و عناصر محدود (کم) تشکیل دهنده آنها نیاز به دانشی اندک و بیشی در سطح پائین می‌باشد.

**ربع دوم) محیط‌های ساده و پویا:** این محیط‌ها غالباً غیر قابل پیش‌بینی بوده و جهت شناخت عوامل و عناصر محدود (کم) تشکیل دهنده آنها نیاز به دانشی اندک و بیشی در سطح پائین می‌باشد.

**ربع سوم) محیط‌های پیچیده و ثابت:** این محیط‌ها غالباً قابل پیش‌بینی بوده و جهت شناخت عوامل و عناصر متعدد (زیاد) تشکیل دهنده آنها نیاز به دانشی فراوان و بیشی در سطح بالا می‌باشد.

**ربع چهارم) محیط‌های پیچیده و پویا:** این محیط‌ها غالباً غیر قابل پیش‌بینی بوده و جهت شناخت عوامل و عناصر متعدد (زیاد) تشکیل دهنده آنها نیاز به دانشی فراوان و بیشی در سطح بالا می‌باشد.

### □ مدل سه بعدی محیط<sup>۱۲</sup>:

پیش از این، بحثی داشتیم تحت عنوان ماتریس عوامل (مجهولات) محیطی و همان‌طور که توجه نمودید این ماتریس، مدلی بود دو بُعدی که هدفش بیان انواع محیط‌های سازمان و ساختار آنها بود. از دو بُعد پویایی و پیچیدگی، در ادامه بحث ابعاد محیط‌ها، مدلی ارائه خواهیم داد که تلفیقی است از سایر تئوری‌ها و مدل‌های ارائه شده در این زمینه (که در جای خود کامل‌ترین مدل ارائه شده نیز هست).

		میزان پویائی	
		ایستا (ثابت)	پویا (متغیر)
میزان پیچیدگی	ساده	<p>۱</p> <p>محیط قابل پیش بینی بوده و دارای اجزاء معدودی می باشد. جهت شناخت محیط و اجزاء آن نیاز به دانشی سطحی (اندک) و بیشی در سطح پائین می باشد.</p>	<p>۲</p> <p>محیط غیر قابل پیش بینی بوده و دارای اجزاء معدودی می باشد. جهت شناخت محیط و اجزاء آن نیاز به دانشی سطحی (اندک) و بیشی در سطح پائین می باشد.</p>
	پیچیده	<p>۳</p> <p>محیط قابل پیش بینی بوده و دارای اجزاء متعددی می باشد. جهت شناخت محیط و اجزاء آن نیاز به دانشی عمقی (فراوان) و بیشی در سطح بالا می باشد.</p>	<p>۴</p> <p>محیط غیر قابل پیش بینی بوده و دارای اجزاء متعددی می باشد. جهت شناخت محیط و اجزاء آن نیاز به دانشی عمقی (فراوان) و بیشی در سطح بالا می باشد.</p>

شکل ۶ - ماتریس عوامل (مجهولات) محیطی (اقتباس از کتاب مدیریت نوشته استیفن پی رایینز - صفحه ۷۹)

این مدل در پی آن است که تا جایی که امکان دارد محیط خارجی سازمان‌ها را به صورتی هر چه دقیق تر بدانها شناسانده و انواع محیط‌ها را با توجه به سه بُعد کلیدی "ظرفیت، پویائی و پیچیدگی" تبیین نماید. این مدل مدعی است که محیط سازمانی دارای سه بُعد کلیدی می باشد و از آن جایی که سازمان‌ها را بر حسب آنها با یکدیگر مورد مقایسه قرار داده و ارزیابی می نماید به مدل سه بُعدی محیط معروف است. (اشکال ۷ و ۸) حال می پردازیم به مدل و بیان اینکه هر یک از ابعاد به چه شکل محیط‌ها را از هم تمیز داده و تعریف می نمایند.

"قابلیت" یا "ظرفیت": یک محیط به میزان رشد و گسترده‌گی آن بستگی دارد



که خود تابعی است از میزان منابع موجود در آن محیط، چنانچه محیطی دارای منابع محدود و کمیاب باشد ظرفیت آن نیز محدود خواهد بود و به عکس چنانچه محیطی دارای منابع متعدد و نامحدود باشد ظرفیت آن نیز نامحدود و وسیع خواهد بود.

پس از بُعد ظرفیت، محیط‌ها را می‌توان به دو دسته: ۱ - محیط‌های محدود و ۲ - محیط‌های نامحدود (وسیع) تقسیم نمود.

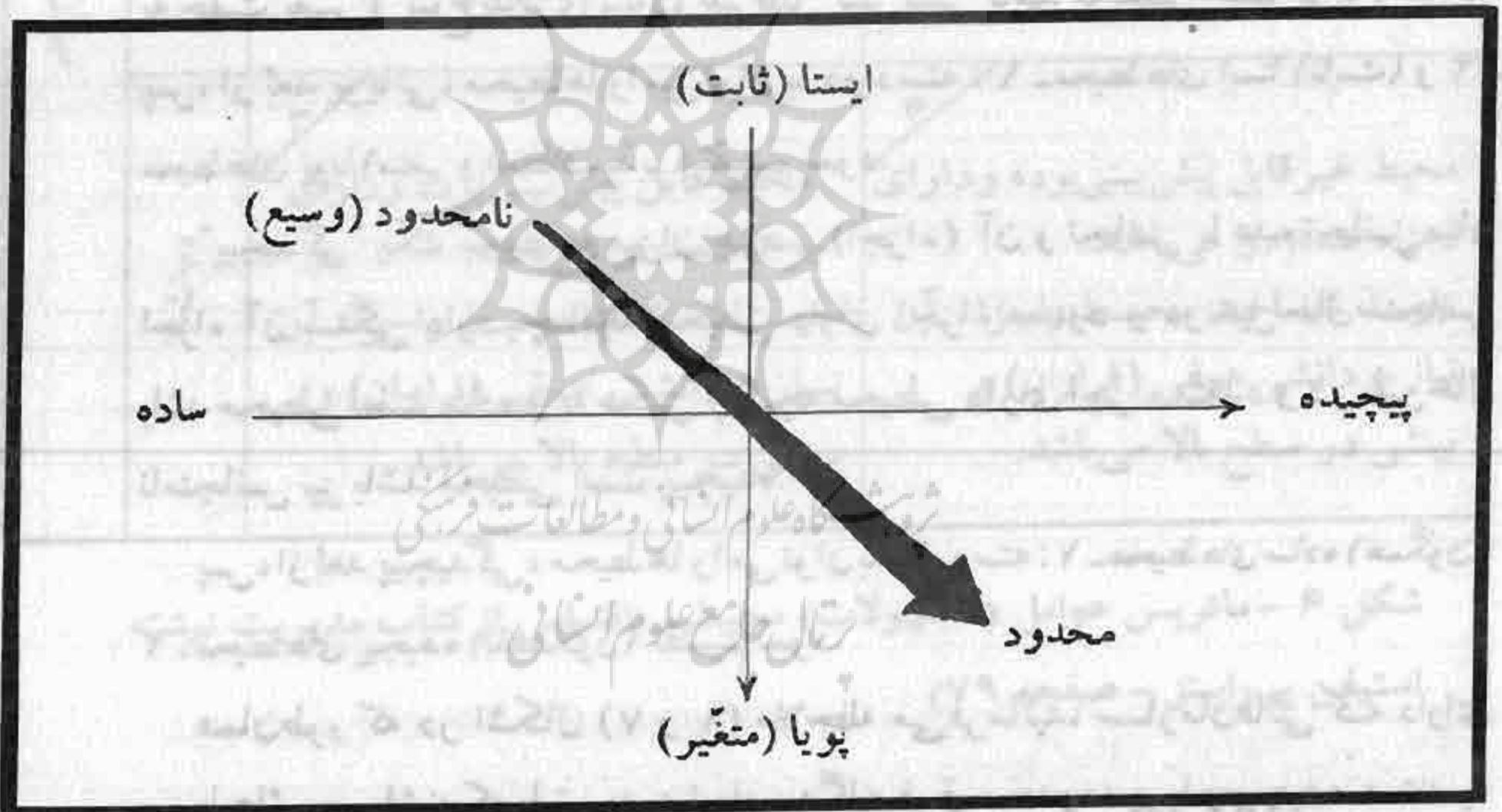
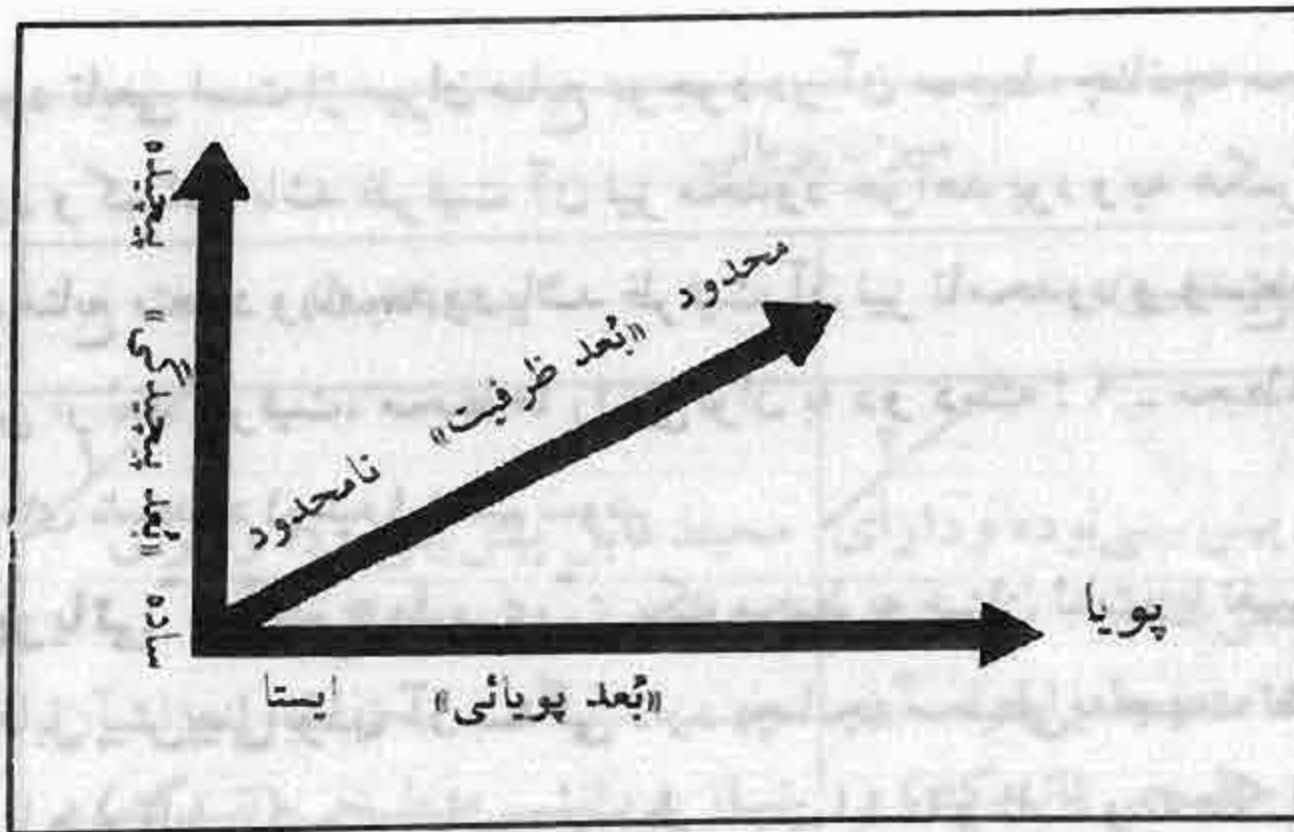
"پویایی" یا "تنوع‌پذیری": یک محیط به میزان ثبات یا تغییر و قابل‌پیش‌بینی یا غیرقابل‌پیش‌بینی بودن آن بستگی دارد. چنانچه محیطی به جهت تغییر و تنوع‌پذیری کم و یا هیچ قابل‌پیش‌بینی باشد، محیطی است ایستا و ثابت و به عکس چنانچه محیطی به جهت تغییر و تنوع‌پذیری زیاد، غیرقابل‌پیش‌بینی باشد محیطی است پویا و متغیر.

پس، از بُعد پویایی، محیط‌ها را می‌توان به دو دسته: ۱ - محیط‌های ایستا (ثابت) و ۲ - محیط‌های پویا (متغیر و انعطاف‌پذیر) تقسیم نمود.

"پیچیدگی" یک محیط به میزان عناصر (اجزاء) آن و تجانس یا عدم‌تجانس میان اجزاء آن بستگی دارد. چنانچه محیطی دارای اجزاء معدود و در عین حال متجانس باشد محیطی است ساده و به عکس چنانچه محیطی دارای اجزاء متعدد و در عین حال نامتجانس نیز باشد محیطی است پیچیده.

پس، از بُعد پیچیدگی، محیط‌ها را می‌توان به دو دسته: ۱ - محیط‌های ساده (همگون) و ۲ - محیط‌های پیچیده (ناهمگون) تقسیم نمود.

همان‌طور که در اشکال (۷ و ۸) ملاحظه می‌فرمائید، سازمان‌هایی که دارای محیط‌هایی می‌باشند که با توجه به ابعاد سه‌گانه فوق محدود، پویا و پیچیده هستند به میزان زیادی با عدم اطمینان روبرو می‌باشند و در آنها مجهولات محیطی به مراتب بیشتر است از محیط‌هایی که با توجه به همان ابعاد سه‌گانه یادشده نامحدود، ایستا و ساده هستند و دلیل این امر نیز این است که آن محیط‌ها دارای اجزاء متعدد نامتجانسی می‌باشند که شناخت آنها را دشوار و پیش‌بینی‌شان راناممکن می‌سازد ضمناً همان محیط‌ها بدلیل تغییر و تنوع‌پذیری بالایی که دارند هیچگاه به سادگی قابل تشخیص نیستند و میزان خطا در شناخت آنها بسیار است. ارزیابی محیط‌ها در این مدل به ما این امکان را می‌دهد که نوع ساختار متناسب آنها را برای سازمان طراحی نماییم



اشکال ۷ و ۸ - مدل سه بعدی محیط (اقتباس از کتاب تئوری سازمان نوشته استیفن پی‌رایینز - صفحه ۲۱۹ با تغییراتی در مدل)

چنانچه پیشتر نیز ذکر نمودیم، محیط‌هایی که محدود، پویا و پیچیده باشند بدلیل داشتن ویژگی‌های خاص خود نیازمند ساختار ارگانیک همچون ساختار موجودات زنده هستند و در مقابل، محیط‌هایی که نامحدود، ایستا و ساده باشند بدلیل داشتن ویژگی‌های خاص خود نیازمند ساختاری مکانیکی یا بی‌روح هستند.

جمله فوق را بدین شکل نیز می‌توان عنوان نمود که سیستم مکانیکی هنگامی به وجود می‌آید و استحکام می‌یابد که محیط آن از ثبات، سادگی و دوام بیشتری برخوردار باشد و برعکس، هنگامی که محیط سازمان دستخوش تغییر و تحولات و پیچیدگی چشمگیری است چنین به نظر می‌رسد که گرایش و تمایل به ایجاد نوعی سیستم ارگانیک قوی‌تر است.<sup>۱۳</sup>

رابطه میان محیط و ساختار بسیار مورد توجه بوده و دلیل آن نیز ساده است: چون وجود سازمان‌ها و تداوم حیاتشان به محیط آنها بستگی دارد، در این صورت توفیق آنها نیز به سازگاریشان با محیط مربوط می‌شود.<sup>۱۴</sup>

### □ انطباق سازمان با محیط ۱۵:

بقاء، واژه‌ایست ساده و در عین حال پُر مفهوم و پُر محتوی که جهت کسب آن بایستی ثبات را با تغییر همزمان داشت:

ثبات، چون می‌خواهیم باشیم و بمانیم، که برای بودن اولین گام پابرجا و استوار ماندن است.

تغییر، چون می‌خواهیم بهتر شویم و بهتر رویم، که برای برتری اولین گام تحوّل یافتن و پویاشدن است.

سازمان جهت بقاء، بایستی قدرت انطباق‌پذیری با محیط را دارا باشد. در غیر این صورت تداوم حیات خود را به خطر خواهد انداخت.

حال پرسش این است که انطباق با محیط چیست؟ و چگونه سازمان و مدیریت آن می‌تواند با محیط منطبق گردد؟ انطباق با محیط همانا هماهنگ نمودن قابلیت‌ها و توانائی‌های بالقوه و بالفعل سازمان است با فرصت‌های موجود در محیط و اوضاع و احوال محیطی (تغییراتی که چه به صورت دائم و چه به صورت موقت در عوامل و عناصر محیطی رخ می‌دهد).

### □ مدیریت محیط سازمانی:

نقش مدیریت در راستای انطباق سازمان با محیط، نقشی حساس و استراتژیک است. وظیفه مدیریت آن است که بایستی بین سازمان و محیط آن یک تعادل منطقی و

مؤثر برقرار نماید. به عبارتی مدیریت تا جایی که امکان دارد قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهد که در این راستا بایستی دو دسته استراتژی‌های ذیل را اتخاذ و به کار برد. (در عصر حاضر، مدیری موفق و مؤثر خواهد بود که قادر باشد به نحواحسن در موقعیت خود از هر نوع استراتژی که در ادامه بدانها اشاره خواهیم نمود بهره جوید).<sup>۱۶</sup>

□ استراتژی‌های نوع اول (داخلی)<sup>۱۷</sup> :

### "تطبیق قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان (شرکت) با شرایط محیطی"

در این نوع استراتژی، سازمان خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیطی انطباق می‌دهد. به عبارتی در این وضعیت، سازمان هیچگونه تغییری در شرایط محیطی نداده و سعی می‌نماید جهت برقراری تعادل و تناسب، شرایط محیطی را پذیرفته و خود را در جهت انطباق با آن حرکت دهد. موارد کاربرد این نوع استراتژی زمانی است که یا نمی‌خواهیم و یا نمی‌توانیم عوامل و عناصر محیطی را تغییر دهیم. از جمله این نوع استراتژی‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

**الف)** انتخاب قلمرو و محدوده فعالیت سازمان در ابتدای ورود به دنیای کار و در صورت لزوم تغییر آن در ادامه مسیر حیات سازمانی  
**ب)** جذب و تأمین منابع (انسانی - مادی - مالی - اطلاعاتی) از جامعه و محیط  
**ج)** کنکاش در محیط به منظور شناسایی هر چه مطلوب‌تر عوامل اثرگذار بر سازمان و عوامل اثرپذیر از آن

**د)** کسب آمادگی دفاعی جهت خشی‌سازی هرگونه تهدیدی از جانب محیط

**ه)** حفظ آرامش و کسب امنیت و کاستن از بار فشارهای محیطی

**و)** تلاش در جهت غلبه بر محدودیت‌ها

۱) در صورت غلبه بر محدودیت‌های محیطی: رشد و توسعه سازمان -

گسترش اهداف و مقاصد و...

۲) در صورت ناتوانی در برابر محدودیت‌های محیطی: ادغام سازمان -

تعدیل اهداف و مقاصد و ...

ز) توجه دقیق به شرایط طبیعی، جغرافیایی، انسانی و ... محل فعالیت سازمان و بافت

اجتماعی آن

ح) شناخت ویژگی‌های بومی و شرایط محلی و اقتضاء و توجه دقیق بدانها

□ استراتژی‌های نوع دوم (خارجی) ۱۸:

"تطبیق شرایط محیطی با قابلیت‌ها و توانائی‌های سازمان"

در این نوع استراتژی، برخلاف استراتژی‌های نوع اول، سازمان خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیطی انطباق نمی‌دهد بلکه سعی می‌نماید محیط را با وضعیت خود تطبیق دهد.

در این وضعیت، سازمان هیچگونه تغییری در قابلیت‌ها، توانائی‌ها و روند عملیاتی خود نداده و سعی می‌نماید با انتخاب محیط مناسب و یا اعمال تغییراتی (اضافه - کسر یا اصلاح) در عوامل و عناصر محیطی، آن را با سازمان و اجزاء آن منطبق سازد. از جمله این نوع استراتژی‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

الف) انجام تبلیغات به هر نحو ممکن و آگهی دادن به رسانه‌های گروهی و دسته جمعی  
ب) انعقاد قرارداد و پیمان با سایر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و اجتماعات داخلی و خارجی

ج) برقراری ائتلاف‌های دائم و موقت و در نهایت تشکیل اتحادیه‌های مشترک المنافع  
د) گسترش یا ادغام افقی و عمودی در سازمان و یا بین دو یا چند سازمان  
ه) دادن اطلاعات لازم به نمایندگان مردم و دیدار با مسئولین جهت برقراری بازخوری مثبت و مستقیم

و) حفظ ارزش‌ها، هنجارها و باورهای ملی و مذهبی و تلاش در جهت اشاعه فرهنگ جامعه

ز) رعایت اصل مسئولیت اجتماعی و توجه دقیق به مبانی اخلاقی در مدیریت

ح) برگزاری کنفرانس‌ها، سمپوزیوم‌ها، سمینارها و جلسات سخنرانی در خارج از سازمان (جامعه)

ط) جمع‌آوری نقطه‌نظرات مردم (تأییدات، انتقادات و پیشنهادات آنها) و توجه بدانها

ی) همکاری با سایر سازمان‌ها، ارگان‌ها، نهادها به منظور نیل هماهنگ به اهداف عالی نظام اجتماعی

## □ انواع چهارگانه سازمان‌ها ۱۹:

سازمان‌ها را می‌توان بر حسب نوع عملکردشان در انطباق با محیط و نحوه تعاملشان با آن به چهار دسته کلی ذیل تقسیم نمود (به عبارتی در تقسیم‌بندی ذیل سازمان‌ها را بر حسب اینکه جهت مقابله با تهدیدات، رفع محدودیت‌ها، پاسخگویی به نیازها و بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی چه استراتژی را انتخاب و به مورد اجرا می‌گذارند به چهار دسته تقسیم می‌نمائیم):

۱ - سازمان‌های مدافع: این نوع سازمان‌ها که غالباً محدودنگر و نزدیک‌بین نیز هستند نسبت به بروز هرگونه تغییر و تحولی در محیط حساس بوده و سریعاً به دفاع از موقعیت خود می‌پردازند. این سازمان‌ها با اتخاذ و اجرای استراتژی تدافعی همواره در پی حفظ ثبات و تثبیت وضع موجود بوده و در برابر هرگونه تغییر و تحول محیطی حالتی دفاعی به خود می‌گیرند و هیچگونه تمایلی از خود جهت بهره‌گیری از فرصت‌های جدید نشان نمی‌دهند. این نوع سازمان‌ها به ندرت تعدیلات و اصلاحاتی را در زمینه ساختار، تکنولوژی و روش‌های انجام امور به اجرا در می‌آورند و در مقابل، تنها سعی می‌نمایند تا جایی که امکان دارد کارآئی روش‌ها و سیستم‌های موجود خود را بهتر بخشند.

۲ - سازمان‌های کاوشگر: این نوع سازمان‌ها همواره در پی یافتن بهترین و مناسب‌ترین فرصت‌ها هستند تا حداکثر بهره‌را از آنها ببرند. بدین منظور همواره با دیدی کنجکاوانه و کاوشگر به کنکاش در محیط می‌پردازند. این نوع سازمان‌ها در مواقع مورد لزوم، خود عامل ایجاد تغییر و تحول می‌باشند چراکه همواره مترصد این هستند تا با پیشی گرفتن از رقبای، سهم بیشتری از بازار و جامعه را به خود اختصاص دهند و محدوده فعالیت خود را تا جایی که امکان دارد گسترش داده و محصولات یا خدمات خود را متنوع‌تر سازند.

هدف این نوع سازمان‌ها برخلاف سازمان‌های نوع ۱، کسب قابلیت انعطاف و انطباق هرچه بیشتر با محیط می‌باشد.

۳ - سازمان‌های تحلیل‌گر: این نوع سازمان‌ها دو استراتژی مهم ثبات و تغییر را در کنار همدیگر مورد توجه قرار می‌دهند و جهت تعیین این که در یک موقعیت خاص کدامیک از استراتژی‌های مزبور را در پیش بگیرند به تجزیه و تحلیل شرائط

محیطی می‌پردازند. این نوع سازمان‌ها در جهت حفظ ثبات، عملیات سازمان را به‌طور روزانه و مدون برنامه‌ریزی و فرایند عملیات و ساختار آن را به‌طور کارآ سازماندهی می‌نمایند و در جهت پویایی بیشتر، مدیریت عالی به تحلیل وضعیت رقبا پرداخته و سعی می‌نمایند با پذیرش ایده‌ها و نظرات جدید و تشویق نوآوری و نوآفرینی با اوضاع و احوال محیطی انطباق یابند. سبک مدیریت این نوع سازمان‌ها غالباً محافظه کارانه است.

۴ - سازمان‌های مهاجم : این نوع سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی تهاجمی در برابر هرگونه تغییر و تحول محیطی از خود واکنش نشان داده و حالتی مقابله‌گراانه به خود می‌گیرند. دلیل اصلی این امر نیز وجود این تفکر غالب در سازمان است که وجود هر عامل محیطی و تغییر در آن، تهدیدی است جدی برای سازمان در راه نیل به اهداف عالی‌اش. این نوع سازمان‌ها گرچه در بسیاری مواقع، تغییر و تحولات محیطی را می‌پذیرند اما همواره در پی آن هستند که در واکنش به تغییرات محیطی پاسخی مناسب بدانها بدهند. به عبارتی این سازمان‌ها، هم اثرپذیرند هم اثرگذار.

پویا ↑ ثبات محیطی ↓ ثابت	سازمان‌های کاوشگر با سبک مدیریت برآوردی و پیشگیرانه	سازمان‌های مهاجم با سبک مدیریت واکنشی و مقابله‌گراانه
	سازمان‌های مدافع با سبک مدیریت راضی به وضع موجود	سازمان‌های تحلیل‌گر با سبک مدیریت محافظه کارانه
	← بالا (زیاد)	→ پائین (کم)

انطباق محیطی

شکل ۹ - انواع سازمان‌ها و مدیریت آنها از جنبه ثبات و انطباق محیطی (اقتباس از کتاب بهبود و بازسازی سازمان نوشته هاروی و براون صفحه ۳۸) ۲۰

## □ استراتژی سازمان‌ها در انطباق با محیط :

نوع سازمان	نوع استراتژی	هدف یا (اهداف)	محیط مناسب	ساختار و فرآیند مناسب
دفاعی (مدافع)	تدافعی	ثبات و کارآئی	ثابت (ایستا)	کنترل دقیق و شدید عملیات کارآ و مؤثر
کاوشگر	کاوشی	قابلیت انعطاف	متغیر (پویا)	ساختار منعطف و نوآور
تحلیل‌گر	تحلیلی	ثبات و انعطاف‌پذیری	نسبتاً متغیر	کنترل دقیق و منعطف عملیات کارآ و نوآور
مهاجم	تهاجمی	روشن نیست	هر محیطی	روشن نیست

شکل ۱۰ - استراتژی انطباق "میلز و اسنو"<sup>۲۱</sup> (اقتباس از کتاب مدیریت نوشته استیفن پی رابینز صفحه ۲۳۱)

**استراتژی تدافعی:** این نوع استراتژی جهت کسب ثبات و قابلیت پایداری هر چه بیشتر در وضعیت موجود بدون پذیرش هیچ‌گونه تغییر و تحولی اخذ می‌گردد.

**استراتژی کاوشی:** این نوع استراتژی برخلاف استراتژی تدافعی در پی کسب قابلیت انعطاف و تنوع‌پذیری بوده و بدین جهت با تشویق نوآوری و نوآفرینی می‌خواهد با کشف محصولی جدید و یا ارائه ابتکاری نوین به بهترین وجه ممکنه از فرصت‌ها بهره جوید.

**استراتژی تحلیلی:** ترکیبی است از دو استراتژی پیشین و به منظور کسب حداقل ریسک ممکنه همواره ارزیابی و تجزیه و تحلیل شرائط را به‌طور دقیق مدنظر قرار می‌دهد.

**استراتژی تهاجمی:** این نوع استراتژی که ویژگی آن ناسازگاری و عدم ثبات است همواره در پاسخ به تحولات محیطی اخذ می‌گردد.



## □ خلاصه و نتیجه گیری:

سازمان را به عنوان سیستمی باز و در تعامل با محیط نبایستی عنصری مجزا از سایر عناصر جامعه و محیط محسوب نمود. لذا جهت شناخت هر چه دقیق تر آن بایستی عوامل اثرگذار و اثرپذیر را به درستی تشخیص داده به ارزیابی نوع و نحوه تأثیر و تأثر آنها پرداخت.

با توجه به این واقعیت که هر سازمانی دارای محیطی داخلی و خارجی (همان طور که در متن مقاله بدانها اشاره نمودیم) است در اتخاذ تصمیمات و اجرای امور بایستی همواره ملاحظات محیطی (نیازها، محدودیت‌ها، تهدیدات و فرصت‌ها) را دقیقاً مورد توجه قرار داد.

در ابتدای مقاله اشاره‌ای داشتیم به تعریف مفهوم محیط سازمان و انواع آن. در ادامه، مدل‌هایی جهت تبیین انواع محیط‌های سازمان با توجه به متغیرهای تعیین‌کننده ارائه گردید و در پی آن نوع و نحوه انطباق‌پذیری انواع سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفت که بیانگر این مهم بود که در حال حاضر می‌توان کلیه سازمان‌ها را بر حسب نوع انطباق‌پذیری و میزان توجه به پویایی و تحول به چهار دسته کلی - مدافع، کاوشگر، تحلیل‌گر و مهاجم - تقسیم نمود. بدین ترتیب بر مبنای متغیرهای محیطی (پیچیدگی - ثبات و ظرفیت) و انواع استراتژی‌های انطباقی، مدیریت سازمان مناسب‌ترین سبک را انتخاب و در راستای انطباق با شرایط محیطی استراتژی‌های دوگانه (خارجی و داخلی) را اخذ و اجرا می‌نماید. چرا که بقاء و تداوم حیات هر سازمانی به انطباق صحیح آن با محیط داخلی و خارجی اش بستگی دارد لذا هر سازمانی که بتواند خود را با تغییر و تحولات محیطی منطبق سازد باقی خواهد ماند و در غیر این صورت تداوم حیات خود را به خطر انداخته است.

## □ پانویس:

۱ - دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی نشر نی، چاپ دوم ۱۳۶۸ - ۲۱۶.

۲ - طاهره فیضی مبانی، مدیریت دولتی، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، چاپ دوم مهرماه

۱۳۷۲ - ص ۸۸.

- 3 - Stephen P. Robbins *Organizational Theory* third edition, 1990, P. 205.
- 4 - Lyman Porter, Edward Lawler and Richard Hakman, *Behavior in Organization*, 1975, P. 227.
- 5 - Stephen P. Robbins, *management*, third edition, 1991, P. 77.
- 6 - دکتر هوشنگ کوکلان، رفتار سازمانی (روابط انسانی) - انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی چاپ ۱۳۵۸ - ص ۱۶۹.
- 7 - Stephen P. Robbins, OP. Cit P. 77.
- 8 - Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, Fourth edition, 1985, P. 141.
- 9 - دکتر سیدمهدی الوانی، منبع قبلی، ص ۲۱۶.
- 10 - Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, OP. Cit, P. 141.
- 11 - Stephen P. Robbins, OP. Cit, PP. 78 - 80.
- 12 - Stephen P. Robbins, *Organizational Theory*, PP. 218 - 220.
- 13 - T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Motivation*, 1961, PP. 5 - 6.
- 14 - استیفن پی رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول ۱۳۶۹، ص ۲۴۰.
- 15 - Andrew J. Dubrin, R. Duane Ireland and Clifford Williams, *Organization and Management*, 1989, PP. 118 - 119.
- 16 - Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, OP. Cit, PP. 144 - 145.
- 17 - 18 - Stephen P. Robbins, OP. Cit, PP. 358 - 378.
- 19 - Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, OP. Cit, P. 147.
- 20 - Donald F. Marvey and Donald R. Brown, *An Experiential Approach to Organization Development*, Third Edition, 1988 P.3.
- 21 - Stephen P. Robbins *Management*, OP. Cit, PP. 230 - 232.