

فرایند و ساختار تعامل سازمانها با محیط

نوشته دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده

از آنجا که محیط منبع تعیین کننده مأموریت و تدویم بخش عملیات سازمانهاست و دانما در حال تغییر و تحول است. شناخت مستمر آن برای موفقیت، بقا و توسعه سازمانها ضروری است. هدف مقاله، کنش فرایند و ساختار تعامل سازمانها با محیط در چارچوب تکرش سیستماتیک و تبیین مولفه‌های موضوعی است. در این مقاله، با استفاده از روش توصیفی تحلیلی با مطرح کردن تعابیر محیط و درجه همگنی، طبقه بندی جدیدی بر اساس سازوکارهای تصمیم‌گیری ارائه می‌شود. بررسی ستون عرضه و ستون تقاضا در محیط و تحلیل عدم اطمینان در آن چارچوب طبقه بندی سازوکارهای تعامل سازمانها با محیط و تبیین الگوهای راهبردی برای تعامل مباحث نوینی است که در مقاله مطرح می‌شود. لذا تکرشی نو پیش روی مدیران قرار می‌دهد تا بهتر بتوانند با محیط ارتباط برقرار کنند و بهره‌وری تعامل محیطی خود را به حداکثر رسانند.

مقدمه

عسوماً خود سازمانها به وجود می‌آورند. سازمانها در چارچوب محیط تصمیم‌گیری می‌نمایند و از هدانها، مأموریتها، استراتژیها و سیاستهای کلان محیط پیروی می‌کنند و برای کسب موفقیت به سیاستگذاری روی می‌آورند. مدیران برای آنکه بتوانند عرضه فرآورده‌ها و خدمات خود را در راستای نیازهای جامعه و در سطح انتظارات، آرزوها و معیارهای جامعه قرار دهند باید شناخت مناسبی از محیط، ساختار، رفتار متغیرها و

سازمانها در اصل بر اساس تصورات و دانسته‌های بینندگان، مسئولان و متخصصان آن شکل می‌گیرند. برای تأسیس هر سازمان و پیشبرد فعالیتهای، می‌توان از طریق فرایندهای نظری سازمان به طراحی و تحلیل پرداخت. با توجه به موانع ادراکی انسان، بعضی موانع مشکل شناسایی هویت سازمان پیش می‌آید. در تبیین محیط سازمان چنین مسئله‌ای نیز باقی می‌شود. محیط سازمانها را

فرایندها، هدفها و منابعهای خود، فعالیتهای انفرادی را محدود می‌سازند.

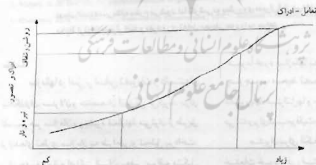
میان نیازها و اهداف جامعه برای استقلال با نیازها و هدفهای سازمانها برای مطابقت، ارتباط ظرفیتی وجود دارد. طراحی، مدلسازی و تدوین فرایند سیستمی سازمانها را باید به گونه‌ای انجام داد که فعالیتهای فردی، شرایط، امکانات محیطی و مراکز تحقیقاتی به طور مؤثر در جهت دستیابی به هدفها مأموریتها و استراتژیها قرار گیرد. بنابراین، در صورتی که سازمانها پیویا، خلاق و یادگیرنده باشند و نیز نسبت به وقوع تغییرات و تحولات برونی و درونی محیط حساسیت و دقت نظر داشته باشند، باید حوزه‌های معینی را برای فعالیتهای ابتکارها و حل مسائل صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعریف کنند. اساساً، سازمان با حالتی از تشکلهای سازمان یافته، حداقل در سطح خود، تابعی از ادراکات افراد، کارشناسان، محققان و مصرف‌کنندگان آن است و بیشتر جنبه ذهنی دارد. این اشخاص از آنجا که به لحاظ ذهنیات و دانشهای گوناگون، واقعبینان را متعارف و متاسب با آن دریافت می‌کنند، ادراک و شعور آنها در نحوه مشاهده سازمانها و محیط تأثیر می‌گذارد، (نمودار شماره ۱).

طبقه‌بندی و سازوکارهای محیطی داشته باشند هر چه شناخت از محیط بیشتر شود عملیات سازمانها بیشتر می‌تواند در جهت اهداف محیط و مأموریت سازمان باشد. در نتیجه، انتظارات سیاستگذاران برای تبدیل سازمان به یک سیستم یادگیرنده برآورده خواهد شد.

به هر حال، محیط تنها منبع تأمین‌کننده داده‌های سازمان و تنها مصرف‌کننده ستانده‌های آن محیط است. محیط، حیات سازمان را ایجاد و با تحولات خود آن را با عدم اطمینان رو به رو می‌کند. محیط، مرزهای سازمان را در چارچوب توانمندیها، مهارتها و ادراکات مدیران سازمانها شکل می‌دهد لذا سازمان باید با همزیگری کامل با محیط هدفیابی را برای خود به ارمغان آورد.

نگرش سیستمی

سازمانها، هویتهای متمایزی در محیط دارند و آنها را می‌توان پیامد طبیعی تقسیم کار و نیاز به فعالیتهای گروهی و تیمی در جامعه پنداشتند به سادگی می‌توان شاهد افزایش کارایی بر اثر تلاش جمعی و سازمان یافته آنها بود. بنابراین، محیط به سازمانها برای کسب موفقیت جمعی و فردی نیازمند است هر چند که سازمانها از طریق ساختار،



شدت تفاعل سازمانها با محیط

جدول شماره ۱. جلوه‌های ذهنی و عیبی محیط سازمانها

ویژگیها	محیط
• تصویر مدیر از عوامل	ذهن
• وسعت تفکرات و افق برنامه‌های سازمان	
• حوزه ادراکی مدیر از عوامل و پدیده‌ها نه خود آن عوامل و پدیده‌ها	
• ادراکات، تصورات، تلقیها و احساسات	عیب
• چیره‌های اطراف سازمان	
• وسعت ارتباطات سازمان	
• پدیده‌ها و عوامل اطراف سازمان	
• محسوسات، واقعیات و مشاهدات پیرامونی سازمان	

محیط ممکن است به همگن و ناهمگن تفکیک

شود. در محیط همگن شفافیت و درجهٔ اطمینان بالاست و مدیران به وضوح می‌توانند رفتارها و ساختارهای سازمانی خود را با استفاده از نتایج تحقیقات بهبود بخشند. در حالی که محیط ناهمگن به بخشهای مختلف تقسیم می‌شود و به لحاظ شروع از شفافیت محیطی کاسته می‌شود. مدیران در این محیط به لحاظ کادر بودن اطلاعات با معضل تصمیم‌گیری مواجه می‌شوند. در این شرایط تقاضای تصمیم‌گیری حادتر و حساستر می‌شود (نمودارهای شماره ۲ و ۳). بنابراین، برای ارتقای بهره‌گیری بیشتر از محیط تحقیقات نقش حساسی در اتخاذ تصمیمها بازی می‌کند زیرا منبع تولید اطلاعات تخصصی است و از پایه‌های شناخت محسوب می‌شود (دراو و همکاران، ۱۹۸۹).

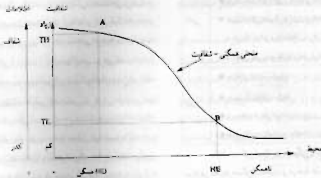
محیط همگن و ناهمگن از نظر وسعت محرکها به عمومی و اختصاصی و بر اساس شدت محرکها به دو گروه محرکهای ضعیف و قوی طبقه‌بندی می‌شود. محرکهای ضعیف شامل محیطهای ساده، ایستاد، ثابت با اجزای غیر مرتبط و مرتبط به هم و محرکهای قوی شامل محیطهای پویا، پیچیده، متغیر و اکثشی و با عناصر کاملاً متغیر هستند. در جدول شماره ۲ ویژگی این محیطها بر اساس شناخت مطابق ویژگی این محیطها، محیط متغیر و اکثشی و محیط با

آنچه حایز اهمیت است مشکل ساختن محدود

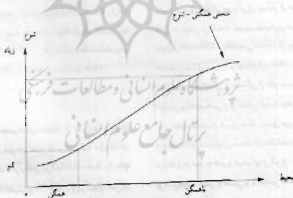
ارکان سازمانها و هذابت آنها به سوی فعالیتهای تخصصی است که مطابق با هدفها، استراتژیها و سیاستهای ملی در بخشهای صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مملکت را به سوی دستیابی به آرمانها و رفیع نیازمندیهایش حرکت دهد. در این رو، در نظام تعاملی محیط و سازمانها، مدیریت رکن آن است و سازمانها از هر نوعی که باشند از ارکان جامعه محسوب می‌شوند و کمکهای ویژه‌ای ارائه می‌کنند و وظایف خاص اجتماعی بر دوش دارند و آنها را بساید یا در نظر گرفتن ابعاد عملکردی و تقاضا برای عملکردها در چار چوب محیط تحلیل کرد. سازمانها راجع به نیازهای بلند مدت و استراتژیک جامعه تصمیم‌گیری می‌کنند و درصدد تسین طرحهایی برمی‌آیند که بتوانند به تأمین نفعات، بهبود دهند ادراک مدیران و کارشناسان از نیازهای مزبور باید درست باشد تا بتوانند طرحهایی برای رفع آنها، ارائه و اجرا کنند. از آنجا که مدیران بساید بتوانند به تحلیل وضعیتها و طرحهای سازمانها بپردازند تا پاسخگوی آن نیازها باشند. معمولاً ضمن مواجهه با مسئله طراحی، درجه متفاوت توانمندی و مطلوبیت سازمانی برای تأمین آنها دارند. در مسئله طراحی و مدلسازی باید ترکیباتی از نرم افزارها، سخت افزارها، نیروی انسانی، مدیریت و اطلاعات ایجاد شوند. آنگاه آنها را با استفادهٔ عقلانی و ادراکی از باورها، ارتباطات، قدرت و فلسفه، ساختار عملیاتی داد (دراو و همکاران، ۱۹۸۹).

محیط

محیط مجموعه‌های مشکل از شرایط، نیروها، عوامل و مؤلفه‌های خارجی است که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذراند و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد. محیط سازمانها دو جلوه دارد: (۱) ذهنی و (۲) عیبی. ویژگیهای این دو چشم‌انداز محیطی در جدول (۱) ارائه شده است. (رضاییان، ۱۳۷۷ و رایبتر، ۱۳۷۶).



نمودار شماره ۲؟ همگنی - شکافت محیط



نمودار شماره ۳؟ رفتار همگنی - تنوع محیط

محیط با برنامه

در این محیط بیشتر رفتارها، کنش‌ها، عملیات و تصمیم‌ها بر اساس برنامه ریزی است لذا محیط فضای برنامه‌ای به خود می‌گیرد. حفاظت از برنامه‌ها و فعالیت در آن چارچوب رفتار اجتماعی هستند است. تشویقها و تنبیه‌ها بر مبنای قوانین و مقرراتی است که بر برنامه‌ها ضرورت تعیین و تعویب آنها را ایجاد می‌کنند. آینده، همواره تصویری روشن برای محیط فعلی است. برنامه ریزان و تصمیم گیران با نگرشهای راهبردی، برنامه ریزی را فرایندی مستمر و پویا معرفی کرده‌اند. از جلوه‌های بارز این محیط سازگاری فعالیتها در سطح کلائن، بخشی و میان بخشی است. آزادی عمل مدیران و کارشناسان سازمانها در این نوع محیط تا حدودی تعریف و محدود شده است. زیرا

عناصر کاملاً متغیر در واقع محیط پیچیده و پویا محسوب می‌شود در حالی که محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط به هم و محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم محیط ساده و ایستا نیز قلمداد می‌شود. بنابراین، هشت طبقه بندی محیطی که طیف ساده تا با عناصر کاملاً متغیر را در بر می‌گیرد هم در حوزه محیط عمومی و هم در حوزه محیط اختصاصی در چارچوب شرایط موجود حادث می‌شوند. (سعادت، ۱۳۷۲).

علاوه بر طبقه بندی چهارده گانه محیط که در جدول (۱) و (۲) نیز مطرح شد، طبقه بندی هشت گانه دیگری از محیط وجود دارد که به تازگی مطرح می‌شود، و شامل طبقه بندی محیط با برنامه ای محیط پایا و ناپایا است (زینبارد و همکاران، ۱۹۹۹).

جدول شماره ۲: طبقه بندی محیط

ویژگیها	محیط	محرکها	
		گسترده	وسعت
محیط متنوع نامی سازمانها و حواری مؤلفه‌های انفرادی و شرکتی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، جسمی، سیاسی، آموزشی، فناوری، قانونی، منابع طبیعی، انقباضی، ارتباطی و نظامی	عمومی		
محیط حرفه‌ای، کاری و اختصاصی برای هر سازمان و حواری مؤلفه‌های اعضای سازمان، مشربان، عرضه کنندگان عوامل تولید، رفاه نهادهای قانونگذار ذی ربط، گروههای فشار و اتحادیه‌های کارگری	اختصاصی	محدود	
حواری متغیرهای محدود و کوچک که ممکن است تغییر کنندی کنند، انتظارات محدود، توزیع نعدافی خواسته‌ها، وجود اجزای غیر مرتبط به هم، پایین بودن عدم اطمینان	ساده، ایستا، ثابت با اجزای غیر مرتبط و مرتبط به هم	ضخیم	
انتظارات گسترده و تکاملی، حواری متغیرهای تکاملی و تغییرپذیر، وجود تعداد بسیاری از رقبا با هدف مشابه، بزرگ بودن یک یا چند سازمان و تحت تاثیر قرار دادن محیط فعالیت سایر سازمانها، بسیار بالای بودن عدم اطمینان، وجود تغییر نامی در محیط در همه بخشها از سطح بالای عناصر محیطی	پویا، پیچیده، متغیر و انقباضی، با عناصر کاملاً متغیر	نوی	ثابت

ارتباطات برنامه‌ها و حتی مسائل است. در واقع، زمانی که محیط با برنامه شد هر چه میزان پایداری مدیران سازمانها و جامعه به تبعیت از فرهنگ قوی و مقررات بیشتر باشد انتقال می‌رود ساختار گزاینی محیط بیشتر شود.

محیط بدون ساختار

اگر در محیطی هدفها، مأموریتها، مسیاستها و حتی مسائل به طور کامل و واضح تعریف نشده باشند نمی‌توان آنها را فهمید یا درک کرد. این نوع محیط در واقع محیط بدون ساختار تعریف می‌شود. پیشبرد عملیات سازمانها در این محیط و تداوم حیات و بقا بسیار مشکل و با سختی رو به رو می‌شود. محیطهایی که بیشتر جنبه گذر از مرحله‌ای به مرحله‌ای دیگر را دارند دچار بی ساختاری می‌شوند. هر چه میزان پایداری مدیران به فرهنگ سازمانی و تقویت مأموریتها، فضای سازمان، بیشتر شود از میزان نشت بی ساختاری محیط کاسته می‌شود. در این محیط، تصمیمها عموماً ریشه در پیشینه فعالیتهای سازمان ندارند. طول فرایند تصمیم‌گیری آنها مشخص نیست زیرا بیشتر تبارزه هستند و بر خلاف مولودی است که قبل از رخ دادند. از این رو، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند تصویر واضحی از نحوه اتخاذ تصمیم و شیوه اجرای آن ترسیم کند. احتمال بحران‌زدگی محیطهای بدون ساختار و این‌گونه مواجهه با تنگنا شوند بسیار بالاست.

محیط ادراکی

هر چه جنبه ذهنی محیط بیشتر شود نقش ادراکی در شناخت این محیط انزودتر می‌شود. به طور کلی، منای ادراک قدرت تحریرسازی است. استقامت از این رو، درک و شناخت مؤلفه‌های فیزیکی محیط هم به تجربه سازی و هم به میزان فهم بالا شدنی است. به هر حال، هر چه قدرت ادراکی محیطی مدیران بالا رود هدف‌گزایی و میزان مهارت مسئله شناختی بیشتر می‌شود. بنابراین، سطح

برنامه‌ها به جای مدیران تصمیم می‌گیرند. برای شناسایی این محیط عوامل زیر ابعادی نقش می‌کنند.

- ماهیت تصمیمها در جهت‌گیری رویدادهای آنی و هدفهای عالی سازمان / جامعه
- میزان گرایش تصمیم‌گیران به هدف و آرمان‌گزایی
- درجه رسمیت و واسطه سازمانها و ساختارهای سازمان

میزان بهره‌گیری این محیط از باز شروع عملکردها بالاست.

محیط بدون برنامه

در این نوع محیط، برنامه‌ریزی تعریف نشده است. میزان پایداری مدیران به شدت پایین است. برنامه‌ها بسیار کم است. عملیات و وقوع مسائل از قبل پیش بینی نشده‌اند، لذا غالب عملیات بدون ساختارند. روشهای معین و موجود کارایی کمی دارند. محیط ذاتاً در انتظار مسائل پیش بینی نشده است و برای هر مسئله راهکار اقتضایی و بدون پیوستار برنامه‌ای پیشنهاد و اجرا می‌شود. تبعیت از شرایط، نظم اجتماعی نسبی می‌شود. بخشی‌نگری و تعقیب منافع موجود و حمایت‌گزایی از جملوه‌های بازار این محیط است. میزان بهره‌گیری این محیط از باز شروع عملکردها، پایین است. برای شناسایی این محیط از عوامل زیر استفاده می‌شود.

- ماهیت تصمیمات
- نوع نگرش و عاقبت‌اندیشی
- نگرانی بودن یا نبودن تصمیمات
- میزان گرایش تصمیم‌گیران به منافع فردی و منافع اجتماعی / سازمانی

محیط با ساختار

ماهیت بارز این محیط، روشن و واضح بودن هدفها، مأموریتها، مسیاستها و حتی مسائل و مسئولتهاست. از جمله‌های دیگر این محیط شفاف بودن سطح و شروع

محیط مستقل و وابسته

محیط را می‌توان بر اساس میزان وابستگی به سایر محیطها نیز طبقه بندی کرد. میزان وابستگی محیط با عوامل زیر مشخص و سنجیده می‌شود.

- میزان تأثیر برنامه‌های محیط از محیطهای بزرگتر و اصلی؛
- میزان ارتباط و تأثیر محیط از محیطهای نواحی و بخشی؛
- نحوه و میزان بهره‌گیری محیط از منابع اقتصادی و راهکارهای محیطهای دیگر؛
- سطح تبعیت محیط از سیاستها، برنامه‌ها و راهبردهای محیطهای دیگر؛
- سطح و میزان ارتباطات مؤلفه‌های محیطی با دیگر محیطها؛

- سطح و میزان تغذیه علم و فناوری محیط از دیگر محیطها؛
- میزان توسعه و بهره‌گیری محیط به علاقت ابتکار و نوآوری.

محیطهای مستقل مولد فکر و اندیشه و محیطهای وابسته مصرف‌کننده فکر و اندیشه‌اند. هدف گذاری، توجه به هویت فرهنگی، پرورش استعداد افراد جامعه و قدرت حل مسائل در محیطهای مستقل بالاست.

محیط پایا و ناپایا

تفاسی محیطهایی که در این مقاله ارائه و بررسی شدند تغییر لحظه‌ای، کوتاه مدت و حتی بلند مدت بر اثر شرایط و الزاماتی می‌کنند. نوساناتی که در این محیطها پیش می‌آید بر اساس شدت، میزان، عمق و پیچیدگی ممکن است محیط را دچار تغییرات شدید یا کند کند. از این رو، طبقه بندی پایا و ناپایا مطرح می‌شود.

اساساً زمانی که هر یک از محیطها شرایط زیر را پرورش دهند پایا هستند وگرنه ناپایا شناخته می‌شوند.

نوآمندی و بهره‌گیری مدیران از دانش تخصصی و علم مدیریت ارتقا می‌یابد. مدیران بعضی مواقع با وضعیتهایی رو به رو می‌شوند که ترجیح می‌دهند تصمیمهای ادراکی اتخاذ کنند. این نوع تصمیمها که بر نحوه تحلیل آتی و بصیرت مدیران متکی است پایه‌های محیط ادراکی را تقویت می‌کند. در این محیط، مدیران کمتر به گردآوری اطلاعات می‌پردازند اما به سرعت تصمیم‌گیری می‌کنند. در محیط ادراکی حل اکثر مسائل به صورت خلاق و ابتکاری است و در این کار قوه تخیل و ادراک مدیران نقش بالایی دارد. هر چه برنامه ریزیهای بلند مدت در این محیط بیشتر شود، محیط ادراکی جلوه‌های خاص در تصویرسازی محیطهای آتی پیدا می‌کند که ثمره برنامه ریزی است.

محیط عقلانی

در این محیط، تصمیمها جنبه حقیقی و منطقی دارند. مدیران بیشتر به گردآوری شواهد کمی می‌پردازند و با تجزیه تحلیل مشروح آنها تصمیم‌گیری می‌کنند. کاربرد فنون کمی تصمیم‌گیری و برنامه ریزی جایگاه و گستره ویژه‌ای می‌یابد. برخلاف محیط ادراکی که تجربه‌گرایی مدیران بیشتر است در این محیط علم و تخصص‌گرایی، شناخت ساز و کارهای تصمیمها حرف اول را می‌زند. از ویژگیهای بارز محیطهای عقلانی جنبه‌های زیر است زیرا به ارتقای محیط عقلانی کمک بسیاری می‌کند.

- بستن اطلاعات منسجم، یکپارچه و به‌گام؛
- نمادسازی، تمثیل‌گرایی و شماینگ کردن پدیده‌های محیطی؛
- مشخص بودن هدفها، معیارها، مأموریتها و سیاستها؛
- تعیین شبکه‌های ارتباطات درون سیستمی و میان‌سیستمی؛
- سرعت انتقال و حجم تبادل اطلاعات؛
- سلامت فکر و میزان درست فهمی.

محیط و عدم اطمینان

محیط، منبع بروز شرایط عدم اطمینان تصمیم گیریهاست. برای بررسی میزان توانایی مدیران در تعامل سازمانها با محیط باید سطح و پیچیدگی محیط اختصاصی، میزان مهارتها، نحوه توزیع منابع و سبکهای تصمیمگیری تعیین شوند. این دیدگاه اشاره به تقاضای برای تصمیم تحت شرایط تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان محیط می‌کند. در حالی که منابع، توانیها و مهارتهای مدیریت نشانۀ عرضه هستند که باید به تأمین تقاضای برآورد. البته هر چه در محیط عدم اطمینان شدیدتر شود ابهام و تعدد عوامل بیشتر خواهند شد و اطلاعات بیشتر و جامع‌تری برای تصمیم‌گیری نیاز است، به نمودارهای ۲-۶ مراجعه شود. (راوو و همکاران، ۱۹۸۹)

ستون تقاضا

در این بخش تقاضای محیطی بررسی می‌شود. زاویه مطرح کردن تقاضا تصمیم و مؤلفه‌های آن است لذا شناخت اثر محیط بر تصمیم‌حاضر اهمیت فراوان است. محیط دائماً در حال تغییر و تحول است؛ به هنگام سازی اطلاعات محیطی ضروری است به ویژه اطلاعاتی که مربوط به سیاستهای فنی، تولیدی و اقتصادی هستند و نشانۀ آفرینشهای جدید محیط می‌باشند. از این طریق می‌توان نیازها، خواسته‌ها و تقاضای جدید محیط را شناخت. از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سبکهای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، میزان و نوع تغییرات محیطی و تحولات فنی و علمی است، حتی شرایطی که آن را ثابت نگه می‌دارد مدنظر قرار می‌گیرد. البته هنگام تغییر نکردن شرایط محیط، تصمیم‌گیری با اطمینان اتخاذ و اجرا می‌شود. به هر حال ستون تقاضا تحت تأثیر عوامل زیر قرار دارد:

- تنوع و تعدد مؤلفه‌های محیط عمومی و محیط اختصاصی
- پیچیدگی و ماهیت روابط میان عناصر در محیط

به هر حال، هدایت و توسعه عملیات و بهره‌گیری از منابع، حفظ و نگهداری و پرورش نیروی انسانی باید همزیجری با ویژگیهای محیط پایا و محیط ناپایا داشته باشند.

- پذیرش عناصر محیطی برای بقا
- پذیرش نقشها، مسئولیتهای و فعالیت در چارچوب اختیارات تعریف شده
- نخبیت و پایداری از معیارها و ضوابط برنامه‌های مدون و حتی نامعدون
- گردش واضح اطلاعات در سطح سلسله مراتب عمودی و افقی سازمان/محیط
- بالا بردن اعتماد عناصر درون محیطی به یکدیگر
- میزان دستیابی به هدفها و افزایش منابع و فواید

- میزان استقلال و اندیشه‌گرایی اعضای محیط
- میزان تغییر و پیچیدگی مؤلفه‌های دانش و فناوری و سطح پذیرش سازمانها
- توانمندی و میزان معیارهای آرایش بخش محیط
- در واقع، محیطهای ناپایا را تصمیمهای ناپایا به وجود می‌آورند. هر چه میزان پایداری مدیران به تصمیمهای مشخصه و مهارتهای پذیرش تصمیمها بیشتر باشد، محیط ناپایایی بالاتری دارد. در هر صورت اگر میزان ناپایایی محیط بیشتر شود، توانمندی و مهارتهای سازمانها باید برای تهیه و تدوین برنامه‌های بسیار متنوع بیشتر شود. لذا سازمانها باید در عرضه فرآوردهایی متنوع و سازگار با تقاضاهای محیط انعطاف پذیری و سرعت بالا داشته باشند.

از آنجا که رشد سازمانها و دستیابی به هدفها و فرمتهای توسعه در جامعه به پایداری محیط بستگی دارد محیطهای ناپایا میزان بهره‌گیری سازمانها را از روند پویایی بر هم می‌زنند. در محیطهای ناپایا فقط سازمانهایی که از نظر سهم بازار و میزان منافع اقتصادی گسترده‌گی بالایی دارند امکان بقای بیشتری می‌یابند.

- درجه و شدت تغییر در مؤلفه‌های محیطی طی زمان؛
- سطوح تغییر در مؤلفه‌های محیطی طی زمان؛
- حیطه‌های عدم اطمینان که در آن رفتار و آثار مؤلفه‌های محیطی قابل پیش بینی نیستند؛
- عوامل تغییر ساز و ارتباط آنها با یکدیگر، ادواری و تعدادی بودن وقوع آنها؛
- فواصل زمانی بروز تغییر پس از برقراری وضعیت جدید در چارچوب تغییرات پیشین؛
- سیاست‌های راهبردی نهادهای محیطی؛
- قدرت جذب و رویارویی با عوامل تغییر ساز محیطی؛
- ارزیابی عملکرد سازمان در محیط و بازخورد نتایج برای مناسب تصمیم‌گیری.

• ستون عرضه

- در این ستون، منابع، توانیها و مهارتهای مدیریت مطرح می‌شود. ادراک مدیران برای تأمین تقاضا که مرتبط با وضعیت تصمیم است تحت تأثیر شناسایی عوامل زیر است:
- تنوع و عدم اطمینان وضعیت مورد نظر؛
 - دانش، مهارت، قدرت تحلیل منابع و تحویل گرایس گروهها و تیمهای کار؛
 - شرایط و امکانات، فرصتها و تقاضاهای وضعیت؛
 - سبک و شیوه تصمیم‌گیری؛
 - امکانات و سازگارهای تحقیقاتی و سیاستهای بهره‌گیری از تحقیقات؛
 - قلمرو و محیطی فعالیت‌های سازمان.
- منابع کسب اطلاعات در ستون عرضه برای حل مسأله به فرار زیرند:
- مهارت، دانش، بصیرت، ذکاوت و کرامت شخص مدیران و کارشناسان؛
 - استناد، مدارک، اطلاعات مکتوب و شبکه‌های ارتباطات، اطلاع رسانی و اطلاعات علمی و حرفه‌ای؛

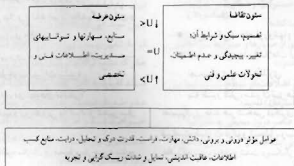
- میزان آمادگی برای رویارویی با شرایط، قدرت عملیاتی و توانایی سنجش شرایط و موقعتها، تهدیدها، تنگناها، فرصتها و تقاضاها؛
 - سازوکارهای نظر سنجی از صاحب نظران، مشاوران و کارشناسان؛
 - تبحر و توانایی استفاده از روشها و فنون علمی و فنی؛
 - بازخورد تجربه‌ها و اطلاعات ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری و سیاستگذاری.
- به منظور کلی، مدیران نیز هنگام حل مسائل و تصمیم‌گیری مانند هر شخص دیگری بر دانش، مهارت، نرسات، قدرت درک و تحلیل، وسعت نظر، درایت، عاقبت‌اندیشی، ثابیل و شدت ریسک‌گریزی و تجربه تکیه می‌کنند.

البته این نوع ویژگیهای شخصی با استفاده از دانش مکتوب دیگر از قبیل کتابها و مجلات علمی و پژوهش قابل افزایش هستند که به عرضه تحولات فنی و علمی می‌پردازند. میزان بهره‌گیری از این منابع به توانایی مدیران برای تشخیص، اکتشاف و ارزیابی دقیق بستگی دارد (جمیلی زاده، ۱۳۷۷).

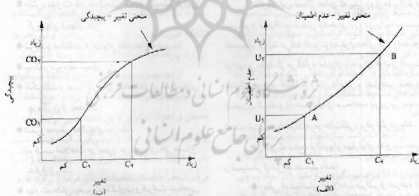
علاوه بر این، مسائل حادى که پیش روی مدیران قرار می‌گیرد، در واقع، سفش داده‌های ورودی را به سبب تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که بر تولید فرایندهای فرآورده‌های موجود و جدید اثر می‌گذارد. مدیران باید برای افزایش قدرت عملیاتی خود در حیطه بازارهای داخلی و خارجی تجربه آشنودزی کنند و در محیطهای مختلف پرورش یابند. شدت و میزان عدم اطمینان در در حالت کلی زیر افزایش می‌یابد.

• زمانی که منابع، توانیها و مهارتهای مدیریت کمتر و ضعف‌ها اثر شرایط تصمیم باشد؛

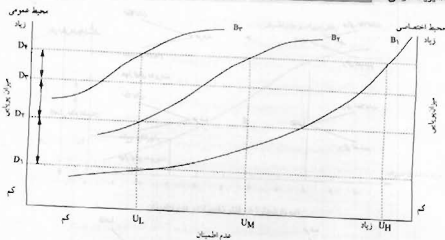
• زمانی که تقاضای اطلاعات فراتر از عرضه آن شود. تصمیم‌گیری در این شرایط بسیار دشوار می‌شود. به هر حال، عدم اطمینان در شرایط زیر کاهش و افزایش می‌یابد (شکل ۷ و ۸).



شماره ۲، شرایط بروز، کاهش و افزایش عدم اطمینان (U) و عوامل تأثیر گذار.



شماره ۵ (الف) رفتار تغییر - عدم اطمینان و (ب) رفتار تغییر - پیچیدگی.



شماره ۶ رفتار سازمانها در محیط عمومی و محیط اختصاصی و میزان (شدت) عدم اطمینان.

و هدایت اجرایی طرحهای خود را با تقاضای بخشهای محیط متناسب کنند.

● استفاده گسترده از اطلاعات

برای کاهش از ریسک و عدم اطمینانهای محیطی، مدیران سازمانها هنگام مواجهه با عدم اطمینانهای روزافزون در سیاستهای ملی و بخشی، باید از منابع گسترده بزرگ اطلاعات تخصصی استفاده کنند. تصمیم گیری در این وضعیت به ویژه زمانی که مدیران تمایل متفاوتی نسبت به ریسک دارند بسیار مشکل است.

● تناسب عملیاتی سازمانها با محیط

موفقیت سازمانها در افزایش تناسب عملیاتی با نیازها، هدفها و تقاضاهای محیط، سیاستها، خط مشیها، برنامههای مختلف مجامع عالی دولتی و سرمایه گذارها بستگی دارد به توانایی مدیران آنها در نحوه روزرفتن نسبت به تغییرات و جذاب امکانات و پیچیدگیها.

● مؤلفه های فنی سیاستگذار

توزیع این مؤلفه ها در سطوح سلسله مراتبی سازمانها در حوزه راهبردی تا عملیاتی است. از این رو

اگر عرضه اطلاعات برابر و بیشتر از تقاضای اطلاعات شود تصمیم گیری از حالت بحرانی خارج می شود و جنبه عادی می گیرد و عدم اطمینان کاهش می یابد.

ساز و کارهای تعامل با محیط

سازمانها برای کارآمد کردن تعامل با محیط باید از نشن مؤلفه ساز و کار زیر استفاده کنند.

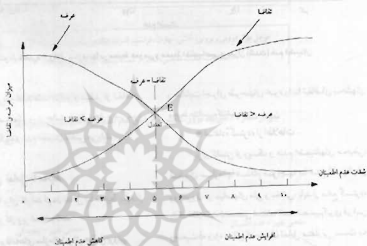
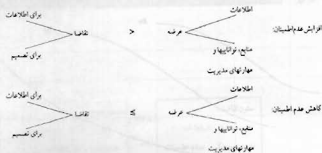
● تغییر برنامه های سازمانها بر اثر عوامل بیرونی

مؤلفه ها و سیاستهای محیط عمومی و اختصاصی، تغییر طرحها و برنامه های سازمانها را ضروری می کنند. لذا مدیران و سازمانها، مسئولیت دارند که چنین عواملی را در طرحها و برنامه های سازمانها در چهار محور سیاستهای استراتژیک در نظر بگیرند.

● تدوین سیاستها و تعیین اولویتهای متناسب با

تغییر و تحولات

در صورت تغییر و تحول در سیاستها و شرایط محیط اختصاصی، برنامه و میزان و سیاستگذاران باید جهت



نمودار شماره ۱۰: رفتار عرضه، تقاضا و عدم اطمینان

محبط باشد (رایتز، ۱۳۷۶).

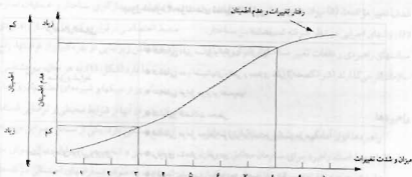
الگوهای راهبری سازمانها

تعبیراتی که در محیطهای اختصاصی و عمومی سازمانها به وجود می‌آید با انتظارات و گاهی پیش‌بینیهای سیاستگذاران و برنامه‌ریزان سازمانها مطابقت ندارد. لذا میزان راهبری این تغییرات در سازمانها به حداقل می‌رسد.

مدیران سازمانها برنامه‌های مدون و غیر مدون خود را باید متناسب با شرایط محیطی، سطح شفافیت، ریسک (عدم قطعیت)، و سیاستها تدوین کنند.

• نوآوری و نیازها

توسعه و نوآوری در محصولات و خدمات و طرحهای تحقیق و توسعه سازمانها باید متناسب با تغییر نیازها، هدفها، ساختار بازار و شرایط صنعتی، بازرگانی و اقتصادی

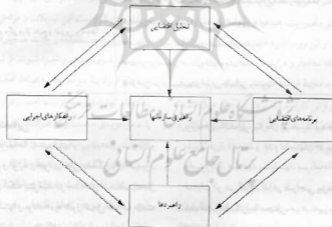


نمودار شماره ۸ رفتار تغییرات و عدم اطمینان

تحلیل اقتضایی

در این تحلیل برای نیل به مأموریت و هدفهای سازمان، مطابق جدول شماره ۳ از چند مرحله استفاده می‌شود. در واقع، اکثر در تحلیل پنج مؤلفه مسائل و شرایط، چشم اندازهای درونی و برونی، شانسها و راهکارها، ارزیابی و انتخاب و بهره‌گیری از نتایج و تدوین برنامه‌ها استفاده شود. آن تحلیل را تحلیل اقتضایی گویند (لورینز، ۱۳۷۶).

سیاستگذاران باید متناسب با شرایط و نیازهای راهبردی، هدفها و سطوح آرماسی سازمان و محیط اختصاصی به طراحی و تدوین سیاستهای، طرحها، سازو کارها، اولویت بندی برنامه‌ها و راهبردی آنها بپردازند. از این رو، در راهبردی سازمانها از چهار ابزار تحلیل اقتضایی، برنامه‌های اقتضایی، راهبردها و راهکارهای راهبردی استفاده می‌شود. (شکل ۹).



نمودار شماره ۹ مؤلفه‌های راهبردی سازمانها

جدول شماره ۲۵. مؤلفه‌های تحلیل اقتضایی

مؤلفه‌های اقتضایی	اقدامات
مسائل و شرایط	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی دقیق مسایل و اولویت بندی آنها شناسایی عدم قطعیت‌های واقعی و مجازی ناشی از محیط شناسایی عوامل موثر بر تصمیمها شناسایی اقتضات محیطی
پیشم اندازهای درونی و برونی	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی عوامل محیطی موثر بر موفقیت و شکست طرحها برقراری ساختار بازخوردی برقراری تعامل میان سازماندهی سازمان با شرایط محیطی
شاخصها و راهکارها	<ul style="list-style-type: none"> تدوین شاخصهای استاندارد پیشرفت و خدایات کارها طراحی طرق مختلف انجام دادن کارها شناسایی و تخصیص منابع برای انجام دادن راهکارها
فرزبایی و انتخاب	<ul style="list-style-type: none"> طبقه بندی اطلاعات محیط عمومی و اختصاصی فرزبایی و تحلیل منابع و هزینه‌های راهکارها انتخابهای استراتژیک راهکارها فرزبایی سیاستها و برنامه‌ها برقراری ساختار بازخوردی
بهره‌گیری از نتایج و تدوین برنامه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمانها و طرحها شناسایی عوامل مهم فرصتها، موفقیتهای، شکستها، تنگناها و تهدیدها تدوین هدفها، سیاستها و روشهای اقتضایی استفاده از نتایج تحقیقات در سیاستها و برنامه‌ها تدوین برنامه‌های اقتضایی استراتژیک طراحی نحوه سیستمهای اجرایی اقتضایی برنامه‌ها

برنامه‌های اقتضایی

این برنامه‌ها به سیاستها و برنامه‌های سازمان و سیاستهای فنی و تولید راهبردی ملی بستگی دارد مدیران راهبردی برای آنکه بتوانند بر جنبه‌های مختلف تحقق مأموریتها، سیاستها و برنامه‌ها به طور کامل اشراف داشته باشند باید در مجامع سیاستگذاری کلیدی محیط حضور پیدا کنند تا با شناخت تحولات، روندها و کسب اطلاعات سودمند و معشر بتوانند به سیاستگذاریها و تدوین

برنامه‌های اقتضایی سازمان بپردازند. به هر حال، تصور مدیران درباره محیط و عدم قطعیت‌های آن بر شیوه طراحی مأموریتها، هدفها، سیاستها، برنامه‌ها و حتی ساختار عملیات اثر عمی کلارد. لذا در طراحی برنامه‌های اقتضایی باید اقتضات، شرایط محیطی، میزان تغییر و رشد مؤلفه‌ها لحاظ شود. علاوه بر این، در تدوین برنامه‌های اقتضایی باید شش عامل محیطی (۱) پیچیدگی، (۲) عدم قطعیت و پیسویایی، (۳) تسارع مؤلفه‌ها، (۴) میزان و

شدت تغییر مؤلفه‌ها، (۵) میزان عادی بودن جریان عملیات، و (۶) روشهای اجرایی در نظر گرفته شوند که بر ساختار، سیاستهای راهبردی و دفعات تغییر ساختار و فرآورددهای سازمان اثر می‌گذراند (شوانک، ۱۳۷۰).

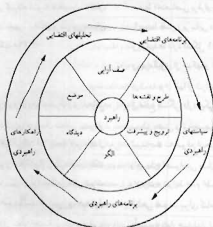
راهبردها

راهبردها ابزار آمانگی، روبرویی و برقراری تعامل سازمان با محیط است. راهبرد برای سازمان مطابق نمودار شماره ۱۰، شش عرصه را فراهم می‌کند لذا ایجاد هر یک از عرصه‌ها نه تنها نشانه بهره‌گیری سازمان از راهبرد است بلکه برنامه‌های راهبردی نیز در صورتی می‌توانند کامل تلقی شوند که حاوی این شش عرصه هم باشند از این رو، هدفها، برنامه‌ها و تصمیمهای راهبردی نقش حساسی در پویایی، موفقیت و ارتقای بهره‌وری سازمانها دارند. بنابراین راهبرد برای سازمانها عامل کلیدی بهره‌گیری از محیط محسوب می‌شود در نگرش جدید راهبرد را می‌توان رفتار سازمان نسبت به محیط تعبیر کرد، هر چه محیط پیچیده‌تر و عدم قطعیتها آن بالاتر باشد، راهبرد نیز پیچیده‌تر می‌شود از این نظر، انتخاب راهبرد، مؤلفه جدایی‌ناپذیر از فرایند طراحی و زمینه ساز تحقق مأموریت، هدفها و سیاستهای سازمانها قلمداد می‌شود از این رو، راهبرد عامل سازگار کردن سازمان با محیط است لذا ساختار و فرایند فعالیتها سازمانها را به شیوه معنی دار به محیط مرتبط می‌کند. بنابراین، تدوین و تنظیم راهبرد، بر ارزش کارآمد راهبرد و ساختار سازمان با محیط نوید عملکرد اثر بخش و موفق سازمان تلقی می‌شود (کرتزو و پهریخ، ۱۹۸۷).

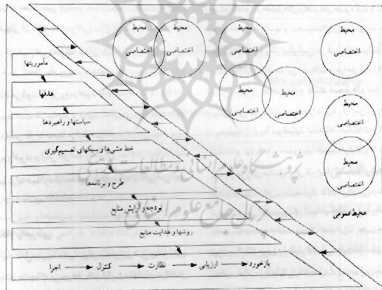
راهکار راهبردی

عامل مشخصه سیاستهای راهبردی فنی و تولیدی سازمانها هر چه که می‌خواهد باشد اما سازمانها باید نتوانند از آن برای ارائه تحلیلهای و برنامه‌های اقتضایی استفاده کنند و راهبرد ابزار راهنمایی و روشن کننده مسیر تدوین عملیات

سازمانهاست و سازگاری ساختار و عملیات سازمان را با محیط اختصاصی برقرار می‌کند اما راهکار راهبردی تعامل با محیط نقش زیر بنایی در بهره‌گیری از فرصتها، رفع ننگناها و تهدیدها دارد (شکل ۱۱). در هر حال، نوع‌شناسی تصمیم و بهره‌گیری از سبکها و شیوه‌های تصمیم‌گیری سازمانها به درک مدیران آنها از شرایط محیطی و توانایی استفاده بهینه از منابع بستگی دارد. یکی از مسائل مهم این مرحله قدرت پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات مالی برای برنامه‌ها و شناخت به موقع تحولات احتمالی برنامه‌هاست. لذا راههای اجرایی سازمانها باید متناسب با برنامه‌های راهبردی، شرایط عدم اطمینان، و پیچیدگیهای آنتی محیط طراحی شوند. برای کلامی در این راهکارها، باید میان مأموریتها، هدفها، تصمیمهای راهبردی، سبکهای تصمیم‌گیری، شیوه‌های اجرا و راهبردی برنامه‌سازگاری وجود داشت باشد. این سازگاری به لحاظ حساسیت بالا با هدفهای سلسله مراتب تصمیم‌گیری نیز باید هماهنگ باشد. بر این اساس، راهکارهای راهبردی جلوه‌گاه و عرصه‌های برای تبدیل سیاستها و تصمیمهای راهبردی به عملیاتی سازمان می‌شوند. بنابراین، در فرایند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی لازم است این تبدیلات و مراحل آن با الگوهای سیستم صورت‌بندی و اجرا شوند. از این رو، ارزیابی محیطی از زاویه موقعیتها، تقاضاها، امکانات و فرصتها، ننگناها و تهدیدها و محدودیتها اهمیت فراوان پیدا می‌کند و باید بازخوردی مناسب برای فرایند تصمیم‌گیری سازمان فراهم آورند در این میان، مدیران تاکنیکی نقش حساسی پیدا می‌کنند زیرا تصمیمهای آنها ساختار و فرایند اجرای مأموریتها و دامه فعالیت مدیران عملیاتی را تعیین می‌کند. از این رو، انتظار می‌رود تحلیل اقتضایی مفروضات و بسترهای تحقق رسالت سازمانها را به وجود آورد. در این موقعیت، ارزیابی فرصتهای محیط (بخشی، ملی و منطقه‌ای) و خطوط راهنمای قوانین و مقررات از منابع سازمان تلقی می‌شوند.



نمودار شماره ۱۰. عرض‌های راهبردی



نمودار شماره ۱۱. راهنمای تعامل با محیط

به هر حال، وظیفه سیاستگذاری عبارت از طراحی ساختار، تعیین رفتارهای سازمانی، برقراری سازگاری و ایجاد هماهنگی است.

نتیجه گیری

شناخت و طبقه بندی محیط سرآغاز هر گونه بهره گیری از منابع و منافع محیطی و نتوانند شدن برای تأمین نقاضاهای محیط است. مدیران با تحلیلهای محیطی برونی و درونی سازمانها می توانند حوزه و قلمرو تصمیمها و برنامه های سازمان خود را تعیین کنند. شناخت محیط مستلزم برخورداری از سیستم اطلاعات منسجم و کارآمدی است که دائماً اطلاعات تغییر و تحولات محیطی را در اختیار مدیران قرار دهد.

هر محیطی نه تنها باید بر اساس ویژگیهای آن طبقه بندی شود بلکه باید بهره گیری از آن متناسب با سارو کارها در و چهار چوب رفتارها و عملکردهای آن باشد. در این مقاله، علاوه بر تبیین محیط، طبقه بندی بیست گانه ای برای آن ارائه شد. اساساً با توجه به تحلیلهای به عمل آمده می توان به نتایج زیر رسید.

● مرزهای محیطی و تنوع در طبقه بندی محیط سازمانها تا حد باورها، تصورات، انتظاراتها و اطلاعات

مدیران شکل می گیرند.

● مؤلفه های محیط عمومی و ویژگیهای آن برای کلیه سازمانها یکسان است اما مؤلفه های محیط اختصاصی برای هر سازمانی به آن سازمان اختصاص دارد. از این رو، مدیران باید با بررسی مؤلفه های محیط عمومی دقیقاً مؤلفه های محیطی را متناسب با ویژگیها و سازو کارهای ارائه شده بشناسند و در آن چهار چوب، به تدوین برنامه ها و ارائه فرآوردها بپردازند.

● درجه و شدت همگنی، ناهمگنی، سطوح تغییرات، پیچیدگی، شرایط محیطی، ماهیت تعامل، سازگاری و ناسازگاری واقعتهای انکارناپذیر برای عملکرد سازمانها محسوب می شوند و لذا تولیدات سازمانها باید با آنها متناسب باشند.

● شناخت ماهیت و انواع محیط، تبیین رفتار سازمانی و ارزیابی عملکردها کمک شایان توجهی در برقراری تعامل کارآمد و انطباق پذیری مأموریتها و هدفهای سازمانها با جامعه می کند.

● راهبردی سازمانها با مؤلفه های چهارگانه آن باید با توجه به معیارهای محیط اختصاصی و در ابعاد و مسایلی برنامه های راهبردی و محیط شناسی انجام پذیرد.

ژوئیه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

منابع

۱. حمیدی زاده، محمد رضا. تصمیمات: انواع و ساز و کارها. فصلنامه مدیر ساز، دانشکده مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، سال اول، شماره ۲، ۱۳۷۷، ص ۳۸-۵۴.
۲. رایبیز، استیفین پی. تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها. ترجمه مهدی الواسی و حسن دانیایی فرد، انتشارات صفار، ۱۳۷۴.
۳. سعادت، اسفندیار. فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
۴. شوانک، چارلز آر. مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک. ترجمه عباس منوریان. مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۵. رضاییان، علی. طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم. تهران، سمت، ۱۳۷۷.
۶. ایکناف، راسل. برنامه ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، کتاب ماند، ۱۳۷۵.
7. Gelaff, H. B., *Creative Decision Making*, Kogan Page, 1991.
8. Gibson, J. & et. al., *Organizations: Behaviour, Structure & Processes*, Richard D. Irwin, Inc., 7th. ed., 1991.
9. Rawe, A. J. & et. al., *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison - Wiley Pub. Co., N.Y., 1989, PP. 85- 95.
10. Koontz, H. & H. Wehrich, *Management*, Prentice- Hall, 4th. ed., 1987.
11. Ranyard, R. & et. al., *Decision Making: Cognitive Models and Explanations*, Routledge, New York, 1999.

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی