

فرایند و ساختار تعامل سازمانها با محیط

نوشته دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده

از آنجا که محیط منبع تعیین کننده مأموریت و تداوم بخش عملیات سازمانهاست و دائماً در حال تغییر و تحول است، شناخت مستمر آن برای موفقیت، بقا و توسعه سازمانها ضروری است. هدف مقاله، کنکاش فرایند و ساختار تعامل سازمانها با محیط در چارچوب نگرش سیستماتیک و تبیین مؤلفه‌های 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 راهبری برای تعامل مباحث نوینی است که در مقاله مطرح می‌شود. لذا نگرشی نوپیش روی مدیران قرار می‌دهد تا بهتر بتوانند با محیط ارتباط برقرار کنند و بهره‌وری تعامل محیطی خود را به حداکثر رسانند.

مقدمه

عموماً خود سازمانها به وجود می‌آورند. سازمانها در چارچوب محیط تصمیم‌گیری می‌نمایند و از هدفها، 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، آرمانها و معیارهای جامعه قرار دهند باید شناخت مناسبی از محیط، ساختار، رفتار متغیرها و

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

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

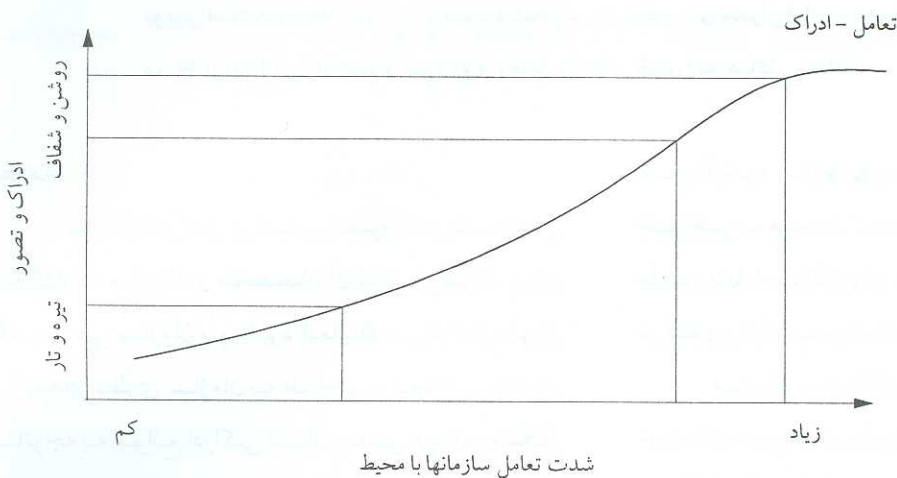
میان نیازها و اهداف جامعه برای استقلال با نیازها و هدفهای سازمانها برای مطابقت، ارتباط ظریفی وجود دارد. طراحی، مدل‌سازی و تدوین فرایند سیستمی سازمانها را باید به گونه‌ای انجام داد که فعالیتهای فردی، شرایط، امکانات محیطی و مراکز تحقیقاتی به طور مؤثر در جهت دستیابی به هدفها مأموریتها، و استراتژیها قرار گیرد. بنابراین، در صورتی که سازمانها پویا، خلاق و یادگیرنده باشند و نیز نسبت به وقوع تغییرات و تحولات برونی و درونی محیط حساسیت و دقت نظر داشته باشند، باید حوزه معینی را برای فعالیتهای ابتکارها و حل مسائل صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعریف کنند. اساساً، سازمان یا حالتی از تشکلهای سازمان یافته، حداقل در سطح خرد، تابعی از ادراکات افراد، کارشناسان، محققان و مصرف کنندگان آن است و بیشتر جنبه ذهنی دارد. این اشخاص از آنجا که به لحاظ ذهنیات و دانستیهای گوناگون، واقعیات را متفاوت و متناسب با آن دریافت می‌کنند، ادراک و تصور آنها بر 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 سیستمی یادگیرنده برآورده خواهد شد.

به هر حال، محیط تنها منبع تأمین کننده داده‌های سازمان و تنها مصرف کننده 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 همپایانی 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 پنداشت. به سادگی می‌توان شاهد افزایش کارایی بر اثر تلاش جمعی و سازمان یافته انسانها بود. بنابراین، محیط به سازمانها برای کسب موفقیت جمعی و فردی نیازمند است هر چند که سازمانها از طریق ساختار،



جدول شماره ۱. جلوه‌های ذهنی و عینی محیط سازمانها

محیط	ویژگیها
ذهنی	<ul style="list-style-type: none"> ● تصویر مدیر از عوامل ● وسعت تفکرات و افق برنامه‌های سازمان ● حوزه ادراکی مدیر از عوامل و پدیده‌ها ● نه خود آن عوامل و پدیده‌ها ● ادراکات، تصورات، تلقیها و احساسات
عینی	<ul style="list-style-type: none"> ● چیزهای اطراف سازمان ● وسعت ارتباطات سازمان ● پدیده‌ها و عوامل اطراف سازمان ● محسوسات، واقعیات و مشاهدات پیرامونی سازمان

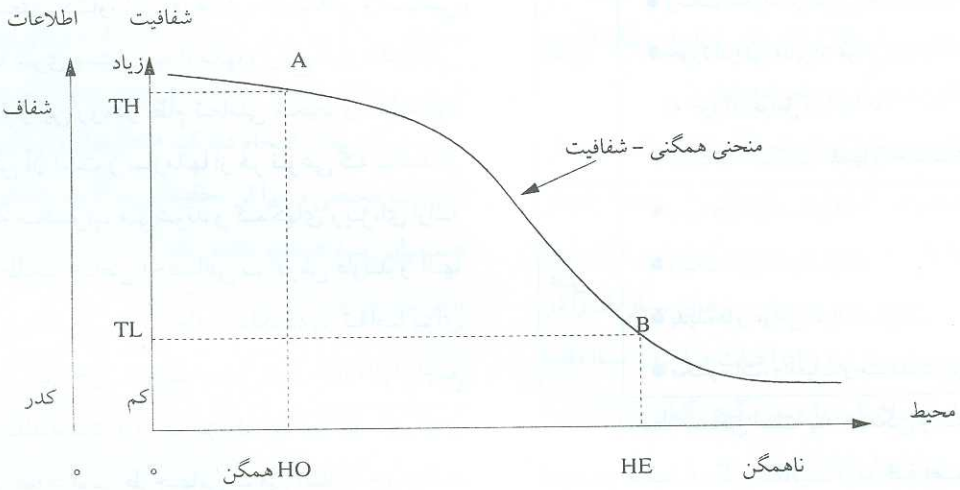
محیط ممکن است به همگن و ناهمگن تفکیک شود. در محیط همگن شفافیت و درجه اطمینان بالاست و مدیران به وضوح می‌توانند رفتارها و ساختارهای سازمانی خود را با استفاده از نتایج تحقیقات بهبود بخشند. در حالی که محیط ناهمگن به بخشهای مختلف تقسیم می‌شود و به لحاظ تنوع از شفافیت محیطی کاسته می‌شود. مدیران در این محیط به لحاظ کدر 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 (راوو 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 طبقه بندی می‌شود، محرکهای ضعیف شامل محیطهای ساده، ایستا، ثابت با اجزای غیر مرتبط و مرتبط به هم و محرکهای قوی شامل محیطهای پویا، پیچیده، متغیر واکنشی و با عناصر کاملاً متغیر هستند. در جدول شماره ۲ ویژگی این محیطها ارائه شده است. مطابق ویژگی این محیطها، محیط متغیر واکنشی و محیط با

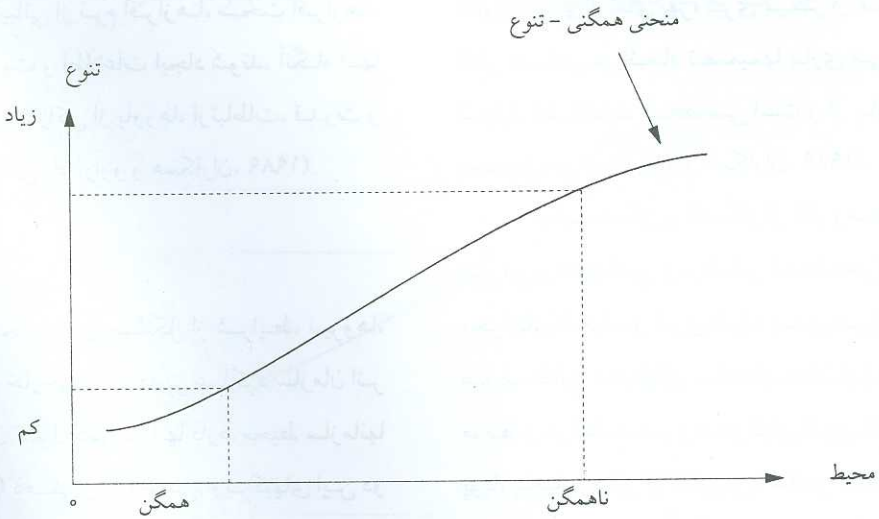
آنچه حایز اهمیت است متشکل ساختن مجموعه ارکان سازمانها و هدایت آنها به سوی فعالیتهای تخصصی است که مطابق با هدفها، استراتژیها و سیاستهای ملی در بخشهای صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مملکت را به سوی دستیابی به آرمانها و رفع نیازمندیهایش حرکت دهد. از این رو، در نظام تعاملی محیط و سازمانها، مدیریت 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 باید با در نظر گرفتن ابعاد عملکردی و تقاضا برای عملکردها در چارچوب محیط تحلیل کرد. سازمانها راجع به نیازهای بلند مدت و استراتژیک جامعه تصمیم‌گیری می‌کنند و درصدد تبیین طرحهایی برمی‌آیند که بتوانند به تأمین تقاضاها، بپردازند. ادراک مدیران و کارشناسان از نیازهای مزبور باید درست باشد تا بتوانند طرحهایی برای رفع آنها، ارائه و اجرا کنند. از آنجا که مدیران باید بتوانند به تحلیل وضعیتهای طراحی 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 استفاده عقلانی و ادراکی از باورها، ارتباطات، قدرت و فلسفه، ساختار عملیاتی داد (راوو و همکاران، ۱۹۸۹).

محیط

محیط مجموعه‌ای متشکل از شرایط، نیروها، عوامل و مؤلفه‌های خارجی است که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد. محیط سازمانها دو جلوه دارد: (۱) ذهنی و (۲) عینی. ویژگیهای این دو چشم انداز محیطی در جدول (۱) ارائه شده است، (رضاییان، ۱۳۷۷ و رابینز، ۱۳۷۶).



نمودار شماره ۲. همگنی - شفافیت محیط.



نمودار شماره ۳. رفتار همگنی - تنوع محیط.

محیط با برنامه

در این محیط بیشتر رفتارها، کردارها، 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 پسندیده است. تشویقها، و تنبیه‌ها بر مبنای قوانین و مقرراتی است که برنامه‌ها ضرورت تبیین و تصویب 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 کلان، 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 رادر 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 الی محیط پایا و ناپایاست (رنیارد و همکاران، ۱۹۹۹).

جدول شماره ۲. طبقه بندی محیط

ویژگیها	محیط	محرکها	
		گسترده	وسعت
محیط مشترک تمامی سازمانها و حاوی مؤلفه‌های انفرادی و ترکیبی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، جمعیتی، سیاسی، آموزشی، فناوری، قانونی، منابع طبیعی، اقلیمی، ارتباطی و نظامی.	عمومی	محدود	وسعت
محیط حرفه‌ای، کاری و اختصاصی برای هر سازمان و حاوی مؤلفه‌های اعضای سازمان، مشتریان، عرضه کنندگان عوامل تولید، رقبا، نهادهای قانونگذار ذی ربط، گروههای فشار و اتحادیه‌های کارگری	اختصاصی	ضعیف	شدت
حاوی متغیرهای محدود و کوچک که ممکن است تغییر کندی کنند، انتظارات محدود، توزیع تصادفی خواسته‌ها، وجود اجزای غیر مرتبط به هم، پایین بودن عدم اطمینان.	ساده، ایستا، ثابت با اجزای غیر مرتبط و مرتبط به هم	قوی	شدت
انتظارات گسترده و تکاملی، حاوی 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 بالا بودن عدم اطمینان، وجود تغییر دایمی در محیط و در همه بخشها، ارتباط بالای عناصر محیطی.	پویا، پیچیده، متغیر واکنشی، با عناصر کاملاً متغیر		

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 انتظار می‌رود ساختار گرای محیط بیشتر شود.

محیط بدون ساختار

اگر در محیطی هدفها، مأموریتها، سیاستها 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 مؤلفه‌های فضای سازمانی بیشتر شود از میزان تشنگی بی ساختاری محیط کاسته می‌شود. در این محیط، تصمیمها عموماً ریشه در پیشینه فعالیتها سازمان ندارند. طول فرایند تصمیم‌گیری آنها مشخص نیست زیرا بیشتر تازه هستند و بر خلاف مواردی است که قبلاً رخ داده‌اند. از این رو، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند تصویر واضحی از نحوه‌ی اخذ تصمیم و شیوه‌ی اجرای آن ترسیم کند. احتمال بحران‌زدگی محیطهای بدون ساختار و این که مواجه با تنگنا شوند بسیار بالاست.

محیط ادراکی

هر چه جنبه ذهنی محیط بیشتر شود نقش ادراکی در شناخت این محیط افزون‌تر می‌شود. به طور کلی، مبنای ادراک قدرت تجریدسازی انسانهاست. از این رو، درک و شناخت مؤلفه‌های فیزیکی محیط هم به تجریدسازی و هم به میزان فهم بالا شدیداً وابسته است. به هر حال، هر چه قدرت ادراکی محیطی مدیران بالا رود هدف‌گرایی و میزان مهارت مسئله‌شناختی بیشتر می‌شود. بنابراین، سطح

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

● ماهیت تصمیمها در جهت‌گیری رویدادهای آتی و هدفهای عالی سازمان / جامعه؛

● میزان گرایش تصمیم‌گیران به هدف و آرمان‌گرایی؛

● درجه رسمیت روابط سازمانها و ساختارهای سازمان.

میزان بهره‌گیری این محیط از باز خورد عملکردها، بالاست.

محیط بدون برنامه

در این نوع محیط، برنامه ریزی تعریف نشده است. میزان پایداری مدیران به تدوین 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 دائماً 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 تلقی می‌شود. بخشی‌نگری و تعقیب منافع موجود و حال‌گرایی از جلوه‌های بارز این محیط است. میزان بهره‌گیری این محیط از بازخورد عملکردها، پایین است. برای شناسایی این محیط از عوامل زیر استفاده می‌شود.

● ماهیت تصمیمات؛

● نوع نگرش و عاقبت اندیشی؛

● تکراری 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، سیاستها و حتی مسائل و مؤلفه‌هاست. از جلوه‌های دیگر این محیط شفاف بودن سطح وقوع

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 برنامه‌ای محیط از محیطهای برتر 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 توجه و بهره‌گیری محیط به خلاقیت، 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

تمامی 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.

توانمندی 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 تجزیه تحلیل آنی 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 جلوه‌ای 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 سازوکارهای تصمیمها حرف اول را می‌زند. از ویژگیهای بارز محیطهای عقلانی جنبه‌های زیر است زیرا به ارتقای محیط عقلانی کمک بسزایی می‌کنند.

- سیستم اطلاعات منسجم، یکپارچه و بهنگام؛

- نمادسازی، تمثیل‌گرایی و شماتیک کردن پدیده‌های محیطی؛

- مشخص بودن هدفها، معیارها، مأموریتها و سیاستها؛

- تبیین شبکه‌های ارتباطات درون سیستمی و میان سیستمی؛

- سرعت انتقال و حجم تبادل اطلاعات؛

- سلامت فکر و میزان درست فهمی.

محیط و عدم اطمینان

محیط، منبع بروز شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیرهاست. 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 تقاضا برای تصمیم تحت شرایط تغییر، پیچیدگی و عدم اطمینان محیط می‌کند در حالی که منابع، تواناییها و مهارتهای مدیریت نشانه عرضه هستند که باید به تأمین تقاضا پردازد. البته هر چه در محیط عدم اطمینان شدیدتر شود ابهام و تعدد عوامل بیشتر خواهد شد و اطلاعات بیشتر و جامع‌تری برای تصمیم‌گیری نیاز است، به نمودارهای ۴-۶ 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 تصمیم حائز 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 نشانه 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 همزیگری با ویژگیهای محیط پایا و محیط ناپایا داشته باشند.

- پذیرش عناصر محیطی برای بقا؛
 - پذیرش نقشها، مسئولیتها و فعالیت در چارچوب اختیارات تعریف شده؛
 - تبعیت و پایبندی از معیارها و ضوابط برنامه‌های مدون و حتی نامدون؛
 - گردش واضح اطلاعات در سطح سلسله مراتب عمودی و افقی سازمان / محیط؛
 - بالا بودن اعتماد عناصر درون محیطی به یکدیگر؛
 - میزان دستیابی به هدفها و افزایش منافع و فواید؛
 - میزان استقلال و اندیشه‌گرایی اعضای محیط؛
 - میزان تغییر و پیچیدگی مؤلفه‌های دانش و فناوری و سطح پذیرش سازمانها؛
 - توانمندی و میزان معیارهای آرامش بخش محیط.
- در واقع، محیطهای ناپایا را تصمیمهای ناپایا به وجود می‌آورند. هر چه میزان پایبندی مدیران به تصمیمهای متخذه و معیارهای پذیرش تصمیمها بیشتر باشد، محیط پایایی 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 فرآورده‌هایی متنوع و سازگار با تقاضاهای محیط انعطاف‌پذیری و سرعت بالا داشته باشند.
- از آنجا که رشد سازمانها و دستیابی به هدفها و آرمانهای توسعه در جامعه به پایایی محیط بستگی دارد محیطهای ناپایا میزان بهره‌گیری سازمانها را از روند پویایی برهم می‌زنند. در محیطهای ناپایا فقط سازمانهایی که از نظر سهم بازار و میزان منافع اقتصادی گسترده‌گی بالایی دارند امکان بقای بیشتری می‌یابند.

- میزان آمادگی برای رویارویی با شرایط، قدرت عملیاتی و توانایی سنجش شرایط و موقعیتها، 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 طور کلی، مدیران نیز هنگام حل مسائل و تصمیم‌گیری مانند هر شخص دیگری بر دانش، مهارت، فراست، قدرت درک و تحلیل، وسعت نظر، درایت، عاقبت‌اندیشی، تمایل و شدت ریسک‌گرایی و تجربه تکیه می‌کنند.

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

علاوه بر این، مسائل حادی که پیش روی مدیران قرار می‌گیرد، در واقع، نقش داده‌های ورودی را به سیستم 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 اندوزی کنند و در محیطهای مختلف پرورش یابند. شدت و میزان عدم اطمینان در دو حالت کلی زیر افزایش می‌یابد.

- زمانی که منابع، تواناییها و مهارتهای مدیریت کمتر و ضعیف‌تر از شرایط تصمیم باشد؛

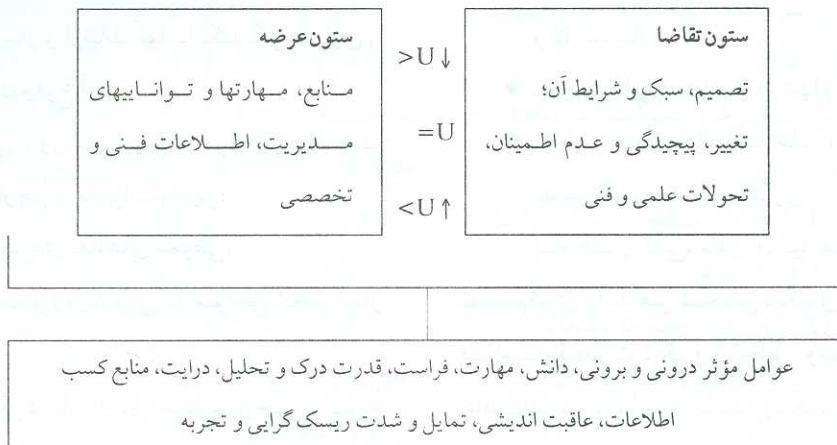
- زمانی که تقاضای اطلاعات فراتر از عرضه آن شود. تصمیم‌گیری در این شرایط بسیار دشوار می‌شود. به هر حال، عدم اطمینان در شرایط زیر کاهش و افزایش می‌یابد (شکل ۷ و ۸).

- 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 تصادفی 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.

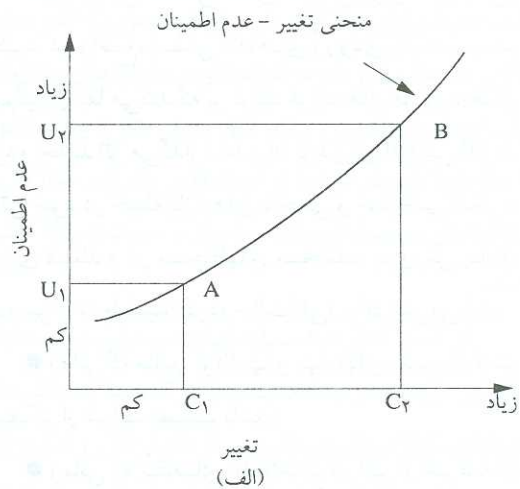
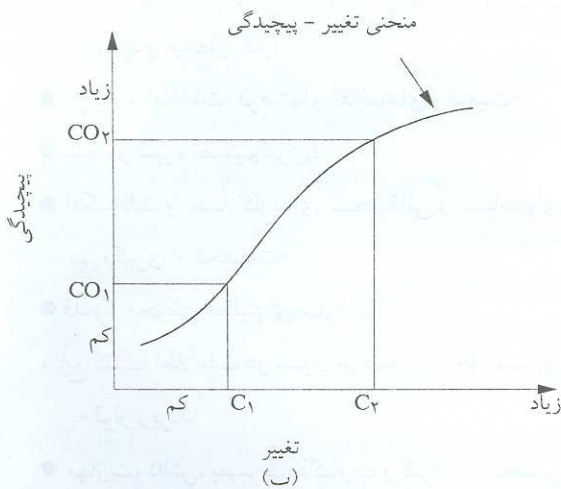
● ستون عرضه

در این ستون، منابع، تواناییها و مهارتهای مدیریت مطرح می‌شود. ادراک مدیران برای تأمین تقاضا که مرتبط با وضعیت تصمیم است تحت تأثیر شش عامل زیر است:

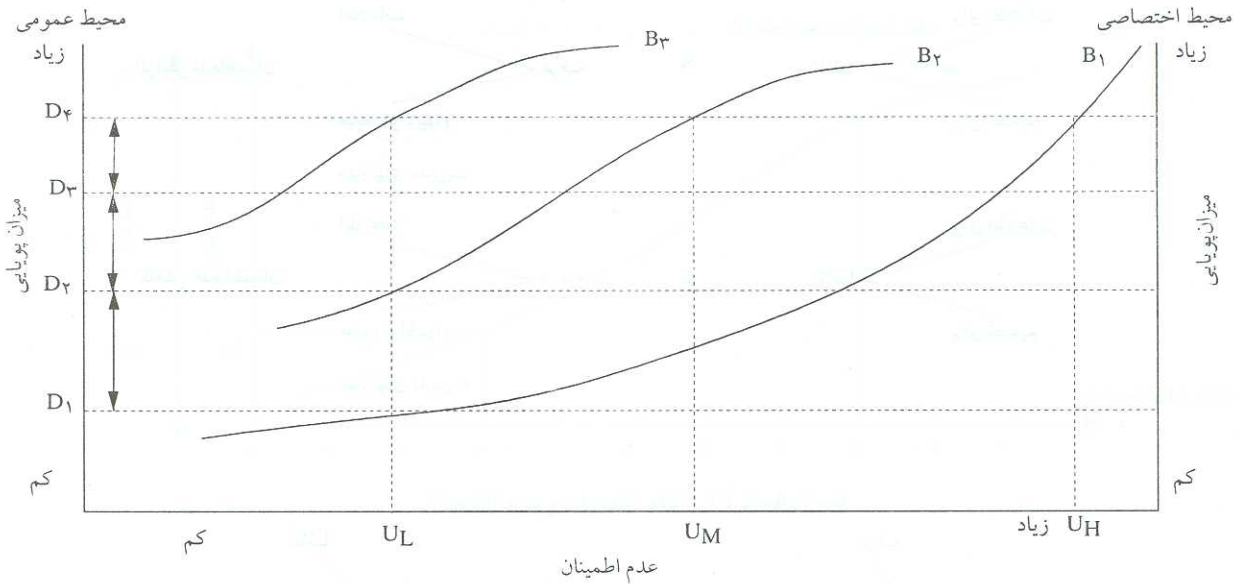
- تنوع و عدم اطمینان وضعیت مورد نظر؛
 - دانش، مهارت، قدرت تحلیل منابع و تحلیل‌گرایی گروهها و تیمهای کار؛
 - شرایط و امکانات، فرصتها و تقاضاهای وضعیت؛
 - سبک و شیوه تصمیم‌گیری؛
 - امکانات و سازگاریهای تحقیقاتی و سیاستهای بهره‌گیری از تحقیقات؛
 - قلمرو محیطی فعالیتهای سازمان.
- منابع کسب اطلاعات در ستون عرضه برای حل مسائل به قرار زیرند:
- مهارت، دانش، بصیرت، ذکاوت و کرامت شخصی مدیران و کارشناسان؛
 - اسناد، مدارک، اطلاعات مکتوب و شبکه‌های ارتباطات، اطلاع‌رسانی و اطلاعات علمی و حرفه‌ای؛



نمودار شماره ۴. شرایط بروز، کاهش و افزایش عدم اطمینان (U) و عوامل تأثیر گذار.



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



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

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

● استفاده گسترده از اطلاعات

برای کاستن از ریسک و عدم اطمینانهای محیطی، مدیران سازمانها هنگام مواجهه با عدم اطمینانهای روزافزون در سیاستهای ملی و بخشی، باید از منابع گسترده بانک اطلاعات تخصصی استفاده کنند. تصمیم‌گیری 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 سرمایه‌گذاران بستگی دارد به توانایی مدیران آنها در نحوه بروز رفتار نسبت به تغییرات و جذب امکانات و بسیج محققان.

● مؤلفه‌های فنی سیاستگذار

توزیع این مؤلفه‌ها در سطوح سلسله‌مراتبی سازمانها در حوزه راهبردی تا عملیاتی است. از این رو

اگر عرضه اطلاعات برابر و بیشتر از تقاضای اطلاعات شود تصمیم‌گیری از حالت بحرانی خارج می‌شود و جنبه عادی می‌گیرد و عدم اطمینان کاهش می‌یابد.

ساز و کارهای تعامل با محیط

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

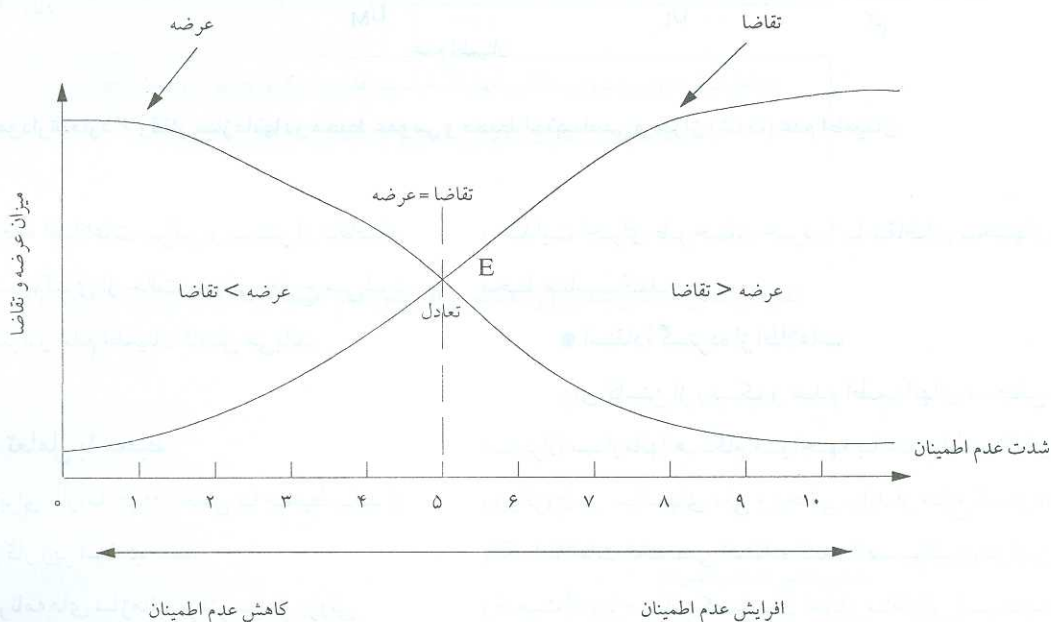
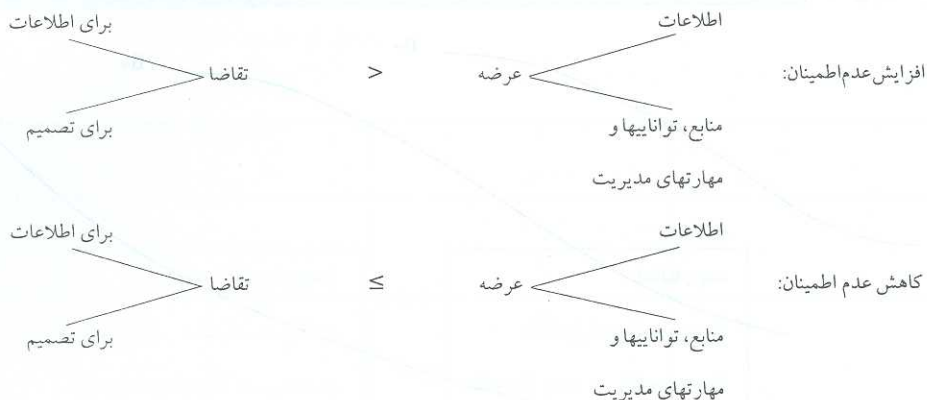
● تغییر برنامه‌های سازمانها بر اثر عوامل برونی

مؤلفه‌ها و سیاستهای محیط عمومی و اختصاصی، تغییر طرحها و برنامه‌های سازمانها را ضروری می‌کنند. لذا مدیران و طراحان، مسئولیت دارند که چنین عواملی را در طرحها و برنامه‌های سازمانها در چهار چوب 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 ریزان و سیاستگذاران باید جهت



نمودار شماره ۷. رفتار عرضه، تقاضا و عدم اطمینان

محیط باشد (رابینز، ۱۳۷۶).

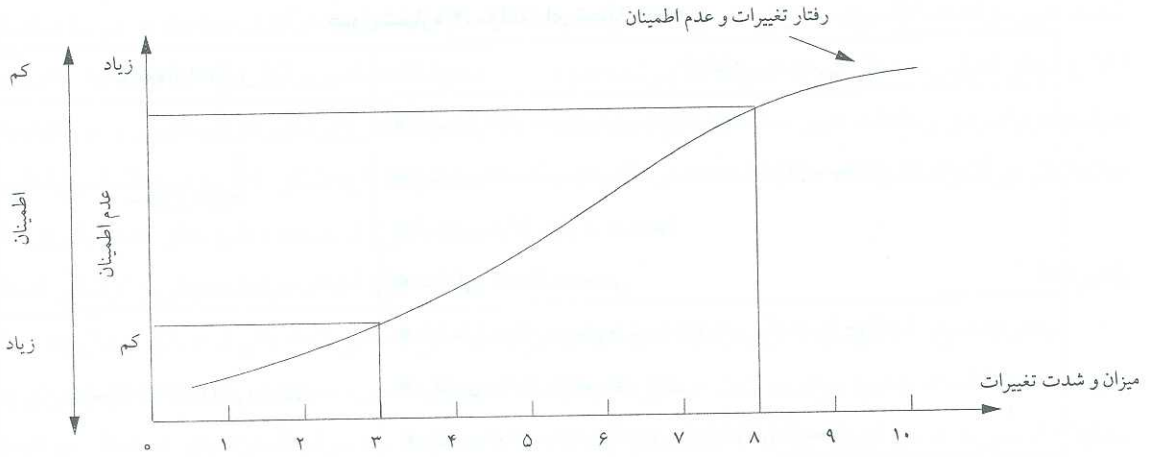
الگوهای راهبری سازمانها

تغییراتی که در محیطهای اختصاصی و عمومی سازمانها به وجود می آید با انتظارات و گاهی پیش بینیهای سیاستگذاران و برنامه ریزان سازمانها مطابقت ندارد. لذا میزان راهبری این تغییرات در سازمانها به حداقل می رسد.

مدیران سازمانها برنامه های 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

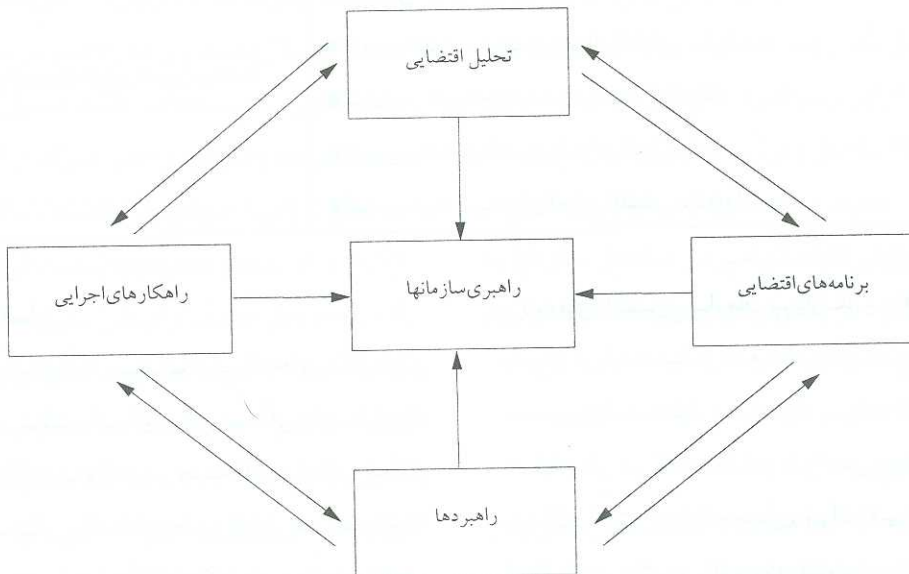


نمودار شماره ۸. رفتار تغییرات و عدم اطمینان

تحلیل اقتضایی

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

سیاستگذاران باید متناسب با شرایط و نیازهای راهبردی، هدفها و سطوح آرمانی 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).



جدول شماره ۳. مؤلفه‌های تحلیل اقتضایی

اقدامات	مؤلفه‌های اقتضایی
<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی دقیق مسایل و اولویت بندی آنها ● شناسایی عدم اطمینانهای واقعی و مجازی ناشی از محیط ● شناسایی عوامل موثر بر تصمیمها ● شناسایی اقتضانات محیطی 	مسایل و شرایط
<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 	چشم اندازهای درونی و برونی
<ul style="list-style-type: none"> ● تدوین شاخصهای استاندارد پیشرفت و هدایت کارها ● طراحی طرق مختلف انجام دادن کارها ● شناسایی و تخصیص منابع برای انجام دادن راهکارها 	شاخصها و راهکارها
<ul style="list-style-type: none"> ● طبقه بندی اطلاعات محیط عمومی و اختصاصی ● ارزیابی و تحلیل منابع و هزینه‌های راهکارها ● انتخابهای استراتژیک راهکارها ● ارزیابی سیاستها و برنامه‌ها ● برقراری ساختار بازخوردی 	ارزیابی و انتخاب
<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمانها و طرحها ● شناسایی عوامل مهم فرصتها، موقعیتها، شکستها، تنگناها و تهدیدها ● تدوین هدفها، سیاستها و روشهای اقتضایی ● استفاده از نتایج تحقیقات در سیاستها و برنامه‌ها ● تدوین برنامه‌های اقتضایی استراتژیک ● طراحی خرده سیستمهای اجرایی اقتضایی برنامه‌ها 	بهره‌گیری از نتایج و تدوین 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 معتبر بتوانند به سیاستگذاریها و تدوین

برنامه‌های اقتضایی سازمان پردازند. به هر حال، تصور مدیران درباره محیط و عدم قطعیت‌های آن بر شیوه طراحی مأموریتها، هدفها، سیاستها، برنامه‌ها و حتی ساختار عملیات اثر می‌گذارد. لذا در طراحی برنامه‌های اقتضایی باید اقتضانات، 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 پیوایی، (۳) تنوع 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 فرآورده‌های سازمان اثر می‌گذارند (شوانک، ۱۳۷۰).

راهبردها

راهبردها ابزار آمادگی، رویارویی 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 قطعیت‌های 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 فعالیتهای سازمانها را به شیوه معنی‌دار به محیط مرتبط می‌کند. بنابراین، تدوین و تنظیم راهبرد، برآزش کارآمد راهبرد و ساختار سازمان با محیط نوید عملکرد اثر بخش و موفق سازمان تلقی می‌شود (کونتزو و پهریخ ۱۹۸۷).

راهکار راهبردی

عامل مشخصه سیاستهای راهبردی فنی و تولیدی سازمانها هر چه که می‌خواهد باشد اما سازمانها باید بتوانند از آن برای ارائه تحلیلهای و برنامه‌های اقتضایی استفاده کنند. راهبرد ابزار راهنمایی و روشن‌کننده 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 تنگناها و تهدیدها دارد (شکل ۱۱). به 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 انحرافهای احتمالی برنامه‌هاست. لذا راههای اجرایی سازمانها باید متناسب با برنامه‌های راهبردی، شرایط عدم اطمینان، و پیچیدگیهای آتی محیط طراحی شوند. برای کامیابی در این راهکارها، باید میان مأموریتها، هدفها، تصمیمهای راهبردی، سبکهای تصمیم‌گیری، شیوه‌های اجرا و راهبردی برنامه‌ها سازگاری وجود داشته باشد. این سازگاری به لحاظ حساسیت بالا با هدفهای سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری نیز باید هماهنگ باشد. بر این اساس، راهکارهای راهبردی جلوه‌گاه و عرصه‌ای 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 برنامه‌ریزی چندهدفه و چند معیارها و با نگرش سیستمی صورت‌بندی و اجرا شوند. از این رو، ارزیابی محیطی از زاویه موقعیتها، تقاضاها، امکانات و فرصتها، تنگناها و تهدیدها و محدودیتها اهمیت فراوان پیدا می‌کنند و باید بازخوردی مناسب برای فرایند تصمیم‌گیری سازمان فراهم آورند. در این میان، مدیران تاکتیکی نقش حساسی پیدا می‌کنند زیرا تصمیمهای آنها ساختار و فرایند اجرای مأموریتها و دامنه 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.

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

نتیجه‌گیری

شناخت و طبقه‌بندی محیط سرآغاز هر گونه بهره‌گیری از منابع و منافع محیطی و توانمند شدن برای تأمین تقاضاهای محیط است. مدیران با تحلیلهای محیط برونی و درونی سازمانها می‌توانند حوزه و قلمرو تصمیمها و برنامه‌های سازمان خود را تبیین 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 براساس ویژگیهای آن طبقه‌بندی شود بلکه باید بهره‌گیری از آن متناسب با سازوکارها در و چارچوب رفتارها و عملکردهای آن باشد. در این مقاله، علاوه بر تبیین محیط، طبقه‌بندی بیست‌گانه‌ای برای آن ارائه شد. اساساً با توجه به تحلیلهای به عمل آمده می‌توان به نتایج زیر رسید.

● مرزهای محیطی و تنوع در طبقه‌بندی محیط سازمانها تا حد باورها، تصورها، انتظاراتها و اطلاعات

مدیران شکل می‌گیرد.

● مؤلفه‌های محیط عمومی و ویژگیهای آن برای کلیه سازمانها یکسان است اما مؤلفه‌های محیط اختصاصی برای هر سازمانی به آن سازمان اختصاص دارد. از این رو، مدیران باید با بررسی مؤلفه‌های محیط عمومی دقیقاً مؤلفه‌های محیطی را متناسب با ویژگیها و سازوکارهای ارائه شده بشناسند و در آن چارچوب، به تدوین برنامه‌ها و ارائه فرآورده‌ها بپردازند.

● درجه و شدت همگنی، ناهمگنی، سطوح تغییرات، پیچیدگی، شرایط محیطی، ماهیت تعامل، سازگاری و ناسازگاری واقعیتهای انکارناپذیر برای عملکرد سازمانها محسوب می‌شوند 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 انطباق‌پذیری مأموریتها و هدفهای سازمانها با جامعه می‌کند.

● راهبری سازمانها با مؤلفه‌های چهارگانه آن باید با توجه به معیارهای محیط اختصاصی و در ابعاد و مبانی برنامه‌های راهبردی و محیط‌شناسی انجام پذیرد. □

منابع

۱. حمیدی زاده، محمد رضا. «تصمیمات: انواع و سازو کارها»، فصلنامه مدیر ساز، دانشکده مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، سال اول، شماره ۲، ۱۳۷۷، ص ۳۸-۵۴.
۲. رابینز، استیفن پی. تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، ۱۳۷۶.
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. ایکاف، راسل. برنامه ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، کتاب ماد، 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. Weihrich, *Management*, Prentice- Hall, 4th. ed., 1987.
11. Ranyard, R. & et. al., *Decision Making: Cognitive Models and Explanations*, Routledge, New York, 1999.