

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محيط سازمان

Organization environment

■ در تئوری **مدرنیست** سازمان، محیط سازمانی به عنوان موجودیتی که خارج از مرزهای سازمان قرارداد مفهوم سازی می شود یعنی محیط با تحمیل محدودیتها و الزام سازمان به انطباق با محیط به عنوان بهای ادامه حیات بر آن اثر می گذارد .

■ اندیشمندان **نمادین تفسیری** در مقایسه با مدرنیست ها محیط را نوعی ساخت اجتماعی تصور میکنند یعنی محیط ها سازه هایی نظری تصور می شوند که بر اساس باورهایمان نسبت به وجود آنها شکل گرفته مانند تئوری وضع **واقعیت کارل ویک** ؛ از این دیدگاه محیط ها تبعات مادی دارند اما اساساً نمادین اند .

- تئوری سازمان **پست مدرن** رویکردهای متعددی در خصوص رابطه سازمان ها و محیط ارائه می دهد .
- مسأله ساز کردن (زیر سوال بردن مرز بین سازمان و محیط) تمرکز دارد . ایده های این راستا سازمان بدون مرز ، مدل شبکه ای و سازمان مجازی را می توان نام برد .
- نقد تئوری روابط سازمان و محیط از نگاه مدرنیست که به زعم پست مدرنیستها ضد محیطی اند . از آن جهت که بهره برداری از منابع طبیعی کمیاب را برای کسب مزیت رقابتی توجیه می کنند .

تعریف محیط

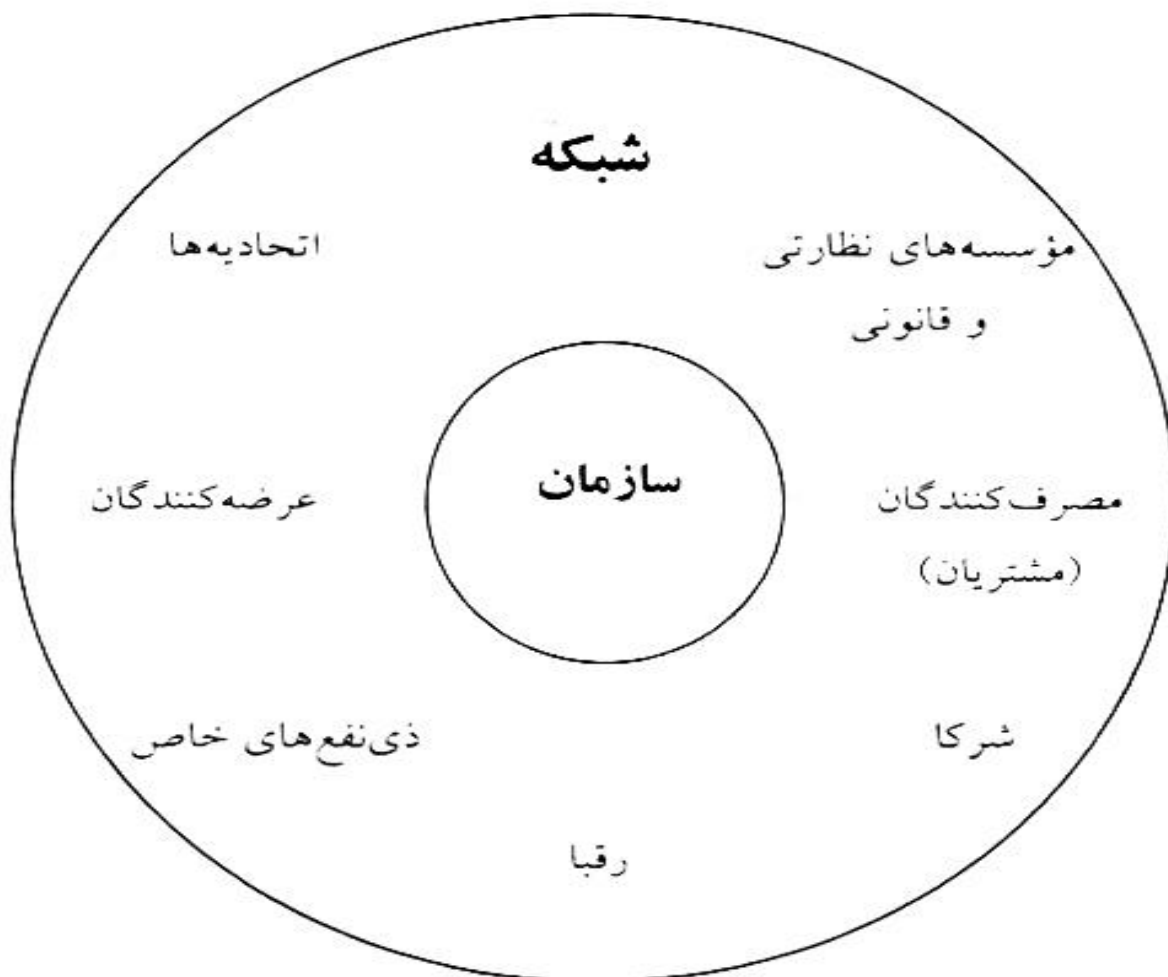
تعریف محیط سازمانی در نگاه مدرنیست ها محیط سازمانی نوعاً بر اساس عناصر شکل دهنده آنها تعریف می شوند سه شیوه طبقه بندی معمول عبارتند از :

- شبکه بین سازمانی
- محیط عمومی
- محیط بین المللی و جهانی

شبکه بین سازمانی :

شبکه بین سازمانی: هر سازمانی با دیگر اجزای محیط خود در تعامل است و شبکه بین سازمانی متشکل از عرضه کنندگان مواد اولیه مشتریان، رقبا، موسسه های قانونی – نظارتی و ذینفع های خاص .

ذینفع های خاص : متشکل از افراد ، گروهها یا سازمان هایی هستند که تلاش می کنند از طریق فشارهای سیاسی اقتصادی یا اجتماعی بر فعالیت های سازمان تأثیر بگذارند مانند گروههای حفظ محیط زیست نظیر صلح سبز و نیروهای فعال حامی مصرف کننده نظیر سازمان رالف ندر .



شکل ۱ : شکل فوق سازمان را در مرکز شبکه‌ای از سازمان‌های متعامل و رقیب نشان می‌دهد.

اگر چه سازمان شما همیشه درون شبکه‌ی خود، محور نیست ولی مدیران نوعی گرایش به در نظر گرفتن سازمان خود به این شیوه دارند.

تحلیل شبکه: شبکه بین سازمانی را به عنوان بافته پیچیده ای از روابط نشان می دهد که در آن گروههایی از سازمانها جای می گیرند که سازمان شما الزاماً در مرکزیت شبکه نمی باشد. مرکزیت در شبکه بر اساس تعداد حلقه های ارتباطی یک سازمان با دیگر اجزای شبکه نشان داده می شود.

از نظر نظریه پردازان مدرن سازمان چالش اصلی در انجام تحلیل شبکه ای مشخص کردن مرزی معقول بین سازمان و محیط است و از آنجا که بیشتر سازمانها سیستم های باز هستند پس تصمیم گیری در مورد نقش آفرینان محیطی یک سیستم می تواند تا اندازه ای قضاوتی و اختیاری باشد.

مدیران با قراردادن سازمان خود در مرکز شبکه و افزودن سازمانهایی که مستقیماً با آنها در تعامل اند و رقبای اصلی خود این مسأله را حل می کنند.

راه حل مدیریتی سازمان را در مرکز تحلیل قرار می دهد که این کار می تواند تحلیل را نامتعادل کند نتیجه این امر مرکزیت ناحق در شبکه است که با مشکلات زیر روبرو می شود:

مدیران گرایش پیدا می کنند تا اطلاعاتی را که خارج از محدوده تعیین شده شبکه موجود قرار دارد مورد بی توجهی قرار دهند

راه حل مدیریتی گرایش به سوق دادن اطلاعات به سمت و سوی نقطه مرکزی مدل یعنی سازمان و مدیریت عالی دارد.

محیط عمومی : (شکل 2)

■ بخش اجتماعی محیط :

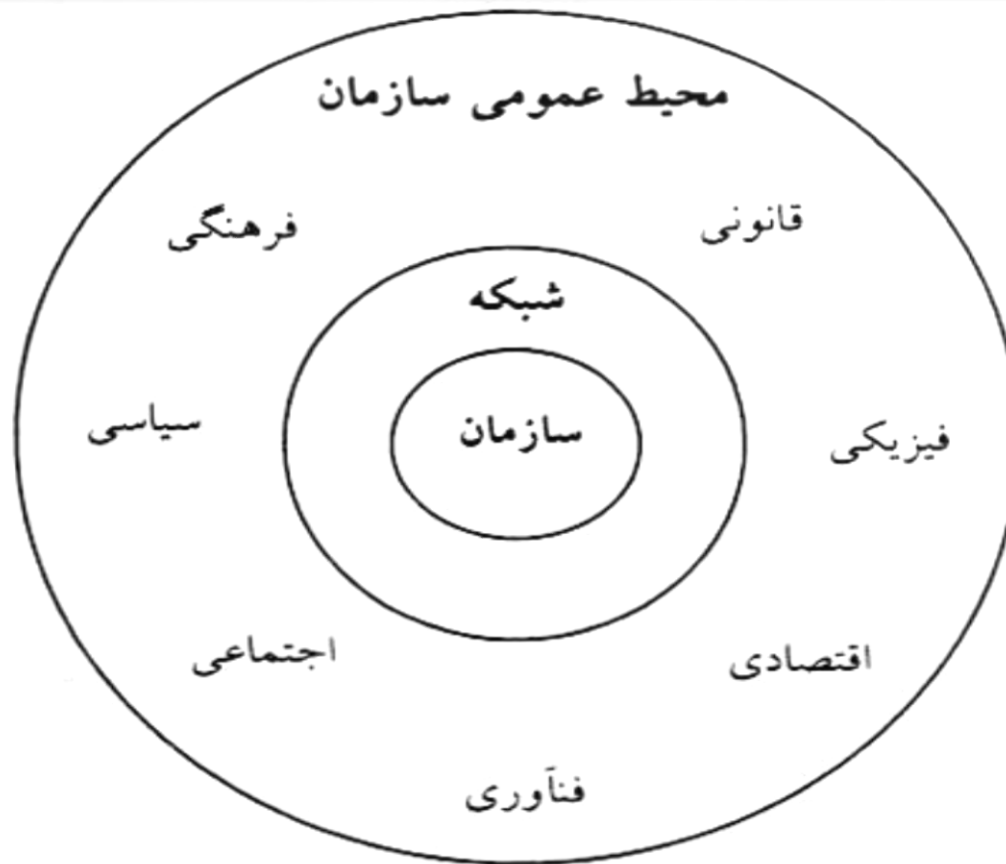
با ساختار طبقاتی جامعه ، ترکیب جمعیت ، الگوهای تحرک اجتماعی ، سبک های زندگی و نهادهای سنتی اجتماعی از جمله نظامهای آموزشی ، رسوم مذهبی و ... سر و کار دارد.

■ بخش فرهنگی :

حول پدیده هایی از قبیل تاریخ ، سنت ها ، انتظارات رفتاری و ارزشهای جوامعی که سازمان در آن فعالیت می کند . مانند بخش فرهنگی در سازمانهای آمریکایی که شامل تأکید بر رهبری ، عقلانیت و ثروت مادی می باشد .

■ بخش قانونی :

اشاره به قوانین اساسی و سایر قوانین کشورها و همینطور رویه های قانونی دارد . این بخش حلقه های ارتباطی تنگاتنگی با روندهای اجتماعی و فرهنگی دارد نظیر قانون فرصت های برابر استخدام و قانون ضد تبعیض در آمریکا .



شکل ۲ : بخش‌های محیط عمومی سازمان

محیط عمومی :

بخش سیاسی :

معمولاً در قالب توزیع و مرکزیت قدرت و ماهیت نظام های سیاسی در حوزه هایی از جهان که سازمان در آن فعالیت می کند توصیف می شود که پیوند تنگاتنگی با بخش قانونی دارد .

بخش اقتصادی :

این بخش بازارهای کار ، بازارهای مالی و بازارهای کالا و خدمات را در بر می گیرد ؛ این بخش می تواند اثرات شدیدی بر سایر بخش های محیط عمومی داشته باشد .

بخش فن آوری :

این بخش دانش و اطلاعات را در قالب پیشرفتهای علمی فراهم می کند که سازمان می تواند آنها را به دست آورده و برای تولید کالاها و خدمات خود به کار گیرد .

برخی از پیشگامان تفکر پست مدرن نظیر ژان فرانسوا لیوتار ، دانیل بل و دیوید هاروی معتقدند که تغییرات در بخش فن آوری چنان تأثیر شگفتی بر دنیای غرب داشته که دائماً در تمام جنبه های آن تغییر ایجاد می کند .

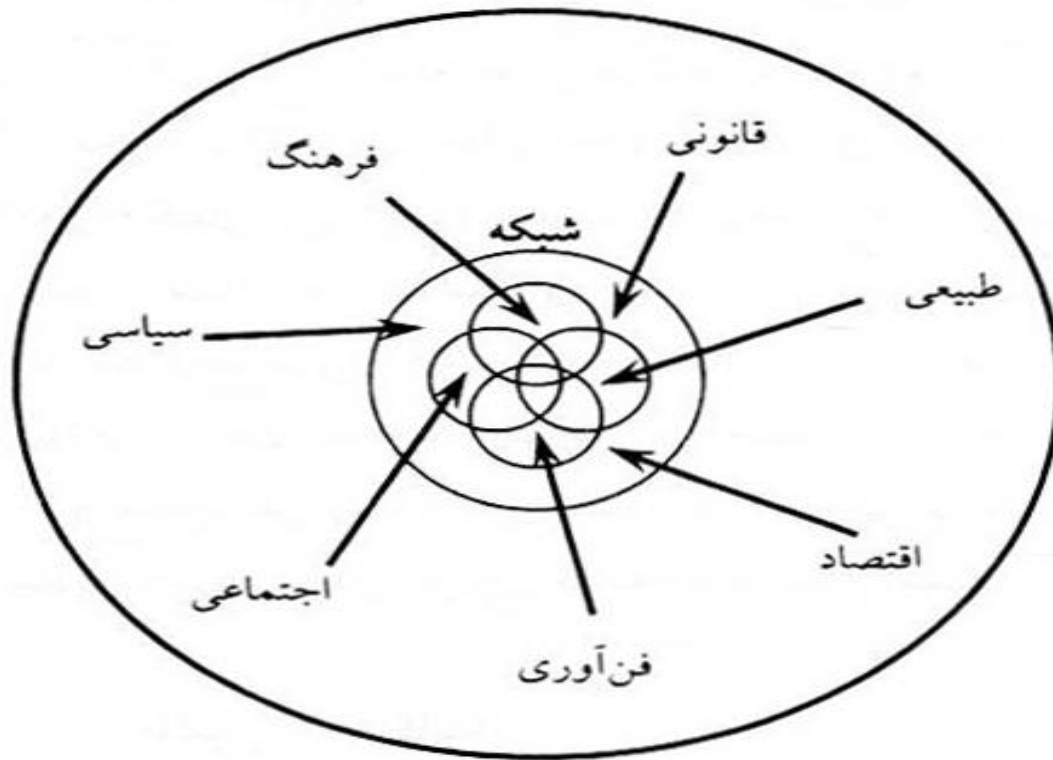
بخش طبیعی یا فیزیکی :

این بخش شامل طبیعت و منابع طبیعی است .

محیط بین المللی و جهانی :

به جنبه هایی از محیط اشاره دارد که مرزهای ملی را در می نوردد یا در مقیاسی جهانی سازماندهی می شوند. نظیر سازمان ملل متحد ، صندوق بین المللی پول ، گات و شرکت های مشاوره بین المللی.

شکل ۳ :



شکل ۳: روابط بین محیط عمومی، شبکه‌ی بین‌المللی و سازمان محیط عمومی، درون شبکه‌ی بین‌سازمانی و در خود سازمان حتی شبکه‌ها و سازمان‌های تشکیل‌دهنده‌ی محیط نفوذ می‌کند.

تئوری های روابط سازمان و محیط :

تئوری اقتضایی: سازمان های ماشینی و ارگانیک

تعیین اینکه در چه زمانی از ساختار ماشینی و در چه زمانی ارگانیکی استفاده شود جوهره تئوری اقتضایی را شکل می دهد که نظریه پردازان اولیه اقتضایی نظیر دو جامعه شناس انگلیسی تام برونز و جورج استاگر در تئوری سازمان ایفا کرده اند که شرایط محیطی مختلف سبکهای سازماندهی مختلفی را می طلبد .

سازماندهی ماشینی در محیط های با ثبات که از نظر تخصصی بودن و رسمیت و سلسله مراتب در حد بالایی قرار دارند .

سازماندهی ارگانیک در محیط های متغیر که از نظر تخصصی بودن و رسمیت و سلسله مراتب در حد پایینی قرار دارند . که در این سازمان ارتباطات افقی و مورب بیشتری به چشم می خورد.

تئوری های روابط سازمان و محیط :

■ تئوری وابستگی منابع

این تئوری تقریباً به طور کامل توسط جفری پفر، جerald سالانیک در سال ۱۹۸۸ ارائه شد کتاب آنها تحت عنوان کنترل خارجی سازمانها بود این تئوری بر این پیش فرض استوار است که سازمانها از طریق محیط کنترل می شوند ولی مدیران نیز می توانند بیاموزند که چگونه محیط خود را کنترل کنند.

مدیریت وابستگی ها مستلزم ایجاد قدرت مقابله کننده در برابر عناصر محیطی است که سازمان به آنها وابسته است این بدان معنی است که :

نخستین گام در راه به کار گیری نگاه وابستگی به منابع درک دقیق شبکه سازمانی از نظر حیاتی بودن و کمیابی منابع است .

گام دوم یافتن راه هایی برای رهایی از وابستگی یا وابسته کردن دیگر نقش آفرینان محیطی به سازمان است .

چند راه برای جلوگیری از وابستگی منابع :

- استفاده از چندین عرضه کننده مواد اولیه
- استراتژی های تملک یا ادغام
- سرمایه گذاری های مشترک با عرضه کنندگان خنثی
- تشکیل انجمن های تجاری
- اعزام دلالان سیاسی به حوزه های قانونگذاری و ...

بخشی از مقاله ارائه شده :

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

۱ - ایجاد رابطه مطلوب با عوامل اصلی محیط و

۲ - تغییر دادن عوامل حاکم بر محیط.

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 استراتژیهایی که سازمانها برای تحت کنترل درآوردن عوامل خارجی به اجرا درمی آورند اشاره شده است.

وابستگی به منابع

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 بدین‌وسیله میزان وابستگی خود را به پایین‌ترین حد ممکن برساند.

خلاصه در این الگو فرض می‌شود که سازمانها از نظر منابع به عوامل محیطی وابسته‌اند، مثل وابستگی که سازمانها به عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، رقبا، و قانونگذاری دارند. 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 باتوجه به اهمیت نسبی هریک از چیزهایی که به آنها وابسته است، فرق می‌کند.

روابط بین سازمانی

روابط بین سازمانی برای چه؟ دلایلی اصلی از این قرارند: سهمین 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.

«رابطه بین سازمانی» چنان پر قدرت است که به اعتقاد بسیاری از افراد صاحب‌نظر، یکی از دلایل اصلی موفقیت ژاپن در بازارهای جهانی **است و میتسوبیشی** را به‌عنوان 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 این‌گونه ارتباطات آزادی عمل سازمانها را (از نظر تصمیم‌گیری) بکاهد زیرا در چنین حالتی به هنگام تصمیم‌گیری باید به نیازها و هدفهای 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.

ابعاد موثر بر وابستگی:

۱ - درجه فراوانی - کمیابی: حدودی که منابع موردنیاز سازمان قابل دسترس در محیط می‌باشند - برای مثال دسترسی به نفت برای یک کارخانه شیمیایی (رجوع شود به PFEFFER : ALDRICH AND SALANCIK , (۱۹۷۹ , ۸۷۹۱)

۲ - درجه تمرکز - پراکندگی: حدودی که منابع موردنیاز 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 NUTTER 1968 : ALDRICH AND SALANCIK ,
(8791, 1979)

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 خردهفروش 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.

نتیجه‌گیری

■ سازمانها برای ایجاد رابطه سازمانی مطلوب و تامین منابع کمیاب از روشهای گوناگونی استفاده می‌کنند. یک سازمان با ایجاد رابطه سازمانی می‌کوشد تا محیط خارجی و عوامل آسیب‌پذیر را تحت کنترل خود درآورد. سازمانها با بستن قراردادهای مدیریت مشارکتی و به مالکیت درآوردن سازمانهای دیگر از میزان وابستگی خود به محیط می‌کاهند. برای مثال، در نخستین سالهای دهه ۱۹۸۰ بسیاری از شرکتهای سازنده فیلم و آنها که در امور سینمایی فعالیت می‌کردند و با ریسک‌های سنگین و منابع کمیاب روبرو می‌گردیدند درهم ادغام شدند.

■ شرکتهای، علاوه بر این که برای تامین منابع، روابط سازمانی مطلوب ایجاد می‌کنند، در برخی موارد درصدد تغییر دادن محیط برمی‌آیند؛ برای اعمال نفوذ بر محیط یا تغییر دادن آن از روشهای تغییر دادن قلمرو، مقررات و فعالیتهای سیاسی، شوراهاى تجارى و فعالیتهای غیرقانونی استفاده می‌کنند.

مسأله کاربردی :

چرا با وجود اینکه کشور ما دارای منابع طبیعی غنی
ای است اما جزء کشورهای جهان سوم به شمار
می آید و نسبت به کشورهای که دارای منابع
طبیعی کمتری هستند از لحاظ اقتصادی و سیاسی
ضعیف تر عمل می کنیم؟

بوم‌شناسی جمعیت سازمانی :

ایده‌های مطرح شده در مورد فرآیندهای شکل‌گیری، گزینش و حفظ شالوده‌ی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی را شکل می‌دهد.

در این تئوری از منظر محیط به سازمان‌ها نگاه می‌کنند.

در این تئوری الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمان‌هایی که در یک مجموعه مشخصی از منابع با هم رقابت می‌کنند مورد توجه است.

و فرض می‌شود که محیط یک سازمان دارای قدرتی است که می‌تواند از میان گروهی از سازمان‌های رقیب، سازمان‌هایی را انتخاب کند که نیاز محیط را به بهترین وجه برآورد می‌سازد.

محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود بلکه حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه‌های محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود، بررسی می‌گردد. و شامل مجموعه منابعی است که گروهی از رقباء به آن وابسته‌اند. کانون تمرکز آن بر گروهی از سازمان‌ها است که برای بهره‌گیری از مجموعه‌ای از منابع در جایگاه اکولوژیک رقابت می‌کنند.

چنین نگاهی مستقل از بیرون به سازمان برای بررسی راه‌کارها و تصمیم‌گیری‌ها مناسب خواهد بود (برای مثال کدام سازمان‌ها تامین مالی شوند یا به مالکیت درآیند، برای کدامیک باید اعتبار بیشتری اختصاص داد یا با چه شرکتی باید دست به سرمایه‌گذاری زد

تئوری نهادی :

محیطها به دو طریق می توانند تقاضاهایی بر سازمان تحمیل کنند:

1. تقاضاهای فنی و اقتصادی

2. تقاضاهای فرهنگی و اجتماعی

فیلیپ سلزنیک ادعا می کرد که سازمان ها نه تنها با کشمکشهای گروه های داخلی خود، بلکه با ارزش های جامعه بیرونی نیز خود را سازگار یا منطبق می کنند. با این حال به رسمیت شناختن پایه های اجتماعی و فرهنگی نفوذ خارجی بر سازمان ها یکی از نقش های تئوری نهادی است.

نفوذهای قانونی و سیاسی (چون قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد)، نفوذهای فرهنگی (به وسیله هنجارها، ارزش ها و انتظارات حمایت می شوند) و نفوذهای اجتماعی (از طریق شبیه بودن یا شبیه شدن به نهاد دیگر حمایت می شوند) باعث می شوند کنش ها و اقدامات تکرار شوند.

انواع فشارهای نهادی:

1. فشارهای نهادی اجباری: زمانی که فشار برای سازگاری از قوانین و مقررات دولتی نشأت می‌گیرد.
2. فشارهای نهادی هنجاری: زمانی که فشار از انتظارات فرهنگی ناشی می‌شود. مثال: از طریق آموزش حرفه‌ای اعضاء سازمان
3. فشارهای نهادی تقلیدی: آرزو برای شبیه دیگر سازمان‌ها شدن
زمانی که محیطی از طریق این فشارهای نهادی حول تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی سازماندهی می‌گردند گفته می‌شود نهادینه شده است.
در نگاه نهادی محیط به عنوان بستری تصور می‌شود که دیدگاه کم و بیش مشترکی از آنچه سازمان‌ها باید به آن شباهت داشته باشند و چگونه باید رفتار کنند ارائه می‌دهد.
یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است. سازمان‌ها نه تنها به مواد اولیه، سرمایه، نیروی کار، دانش و تجهیزات نیاز دارند، بلکه به پذیرش جامعه نیز نیازمندند.

در به کارگیری تئوری نهادی در تحلیل یک سازمان خاص باید چگونگی سازگار شدن سازمان با شرایط نهادی را مورد توجه قرار دهیم. برای نمونه مآخذ تأثیرگاز (نظیر موسسه های قانون گذاری، قوانین، انتظارات اجتماعی و فرهنگی) و انواع فشار نهادی را (نظیر اجباری، هنجاری و تقلیدی) که از طرف محیط بر سازمان اعمال می شود تحلیل کنید. همچنین چگونگی شکل گیری فرآیندهای تصمیم گیری بر اساس باورهای نهادی در برابر گزینه عقلایی را مورد توجه قرار دهید. سرانجام فکر کنید که چگونه سازمان ممکن است در بافت نهادینه شده اش مشروعیت بیشتری کسب کند.

مقایسه تئوری های روابط محیط-سازمان:

تئوری وابستگی منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می شود. ولی دو تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می شوند.

تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی نفوذهای منبعث از بخش های فنی طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می کند در حالی که تئوری نهاد بر نفوذهای بخش ها اجتماعی فرهنگی سیاسی و قانونی متمرکز است. علی رغم تفاوت های این دو تئوری تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی و تئوری نهادی در این نکته که سازمان ها به عنوان عناصر نسبتاً انفعالی محیط تصور می شوند که محیط آنها را شکل داده و خروجی شان را تعیین می کند، با هم شباهت دارند. از طرف دیگر، تئوری وابستگی به منابع سازمان را به عنوان عنصری فعال می بیند که از طریق واکنش های متقابل نقش فعال تری ایفا می کند.

محیط ها بر اساس میزان نهادینگی و سطح توسعه فنی متغیرند:

میزان نهادینگی

		کم	زیاد
توسعه فنی محیط	کم	خرده فروشی	بانکداری
	زیاد	بیوتکنولوژی	صنایع دفاع

پیچیدگی، تغییر، عدم اطمینان:

عدم اطمینان در تفکر اولیه مدرنیست از دو عامل پیچیدگی و نرخ تغییر نشأت می گرفت.
پیچیدگی: اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد.

نرخ تغییر: اشاره به این نکته می کند که عناصر چگونه به نحوی شتابان تغییر می کنند.

-محیط عدم اطمینان را احساس نمی کند، بلکه افراد احساس عدم اطمینان می کنند. علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان ها تأثیر می گذارد، شرایط محیطی نیست، بلکه بیشتر امروزه نظریه پردازان سازمان تأیید می کنند که عدم اطمینان در محیط نهفته نیست. بکله در افراد نهفته است که در زمان تصمیم گیری های سازمانی محیط را در نظر می گیرند. این دیدگاه در پیوند با "نگاه اطلاعات" در تئوری سازمان مطرح شده است.

-نگاه اطلاعات مدعی است وقتی مدیران تصور می کنند محیط غیرقابل پیش بینی است، احساس عدم اطمینان می کنند و این حالت زمانی اتفاق می افتد که احساس کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری صحیح هستند.

-تلاش های اولیه برای تبیین چگونگی واکنش سازمان ها به عدم اطمینان بر مفاهیم قانون تنوع لازم و همشکلی تأکید داشت. که در شرایط متغییر مفاهیم هم شکلی و تنوع لازم نشان می دهد که سازمان ها در واکنش به محیط تغییر خواهند کرد.

عدم اطمینان محیطی بر اساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط سازمان تعریف می شود:

نرخ (میزان) تغییر

		کم	زیاد
پیچیدگی	کم	عدم اطمینان کم	عدم اطمینان متوسط
	زیاد	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان بالا

رابطه بین شرایط محیط ادراک شده، عدم اطمینان و اطلاعات :

نرخ (میزان) تغییر

		کم	زیاد
پیچیدگی	کم	اطلاعات مورد نیاز معلوم و در دسترس	نیاز مداوم به اطلاعات جدید
	زیاد	بار اطلاعاتی بیش از حد	معلوم نیست چه اطلاعاتی نیاز است

مصون سازی و مرزبانی :

تقاضاهای مختلف محیطی باعث ایجاد فشار برای تفکیک درونی می شود. از طرف دیگر تفکیک به بخش های مختلف سازمان اجازه می دهد تا در واکنش به تقاضاهای مختلف محیط از سازمان تخصصی شوند . این نوع ایجاد تفکیک در واحدهای تخصصی برای رویارویی با جنبه های مختلف محیطی که باعث پیچیدگی درونی ساختار و سیستم ها می شود، اشاره به مفهوم هم شکل دارد. اسکات مدعی است که ایمن سازی و مرزبانی دو نمونه از تفکیک ساختاری در واکنش به عدم اطمینان محیطی است.

مصون سازی: اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک های محیطی، نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار یا سرمایه دارد. به طور کلی این کار از طریق گماردن افرادی از سازمان به عنوان مسئول نظارت بر تولید مستمر و بی وقفه کالاها و خدمات صورت می گیرد.

مرزبانی: عنوانی است که به فعالیت های پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیران داده می شود. این نقش فعالیت معرفی سازمان یا علائق آن به محیط را توصیف می کند.

دیدگاه وضع واقعیت و ساخت گرایان اجتماعی از محیط ها:

نظریه پردازان این مدل مدعی اند که شرایط محیط را نمی توان از برداشت های موجود از آن شرایط مجزا کرد. این دیدگاه هم عدم اطمینان و هم محیط را در ذهن تصمیم گیرندگان قرار می دهد. احساس نیاز به اطلاعات، مدیران را وادار می کند در پی اطلاعات بیشتری باشند. به طوری که سطح بالاتری از عدم اطمینان را احساس می کنند و به علت جستجوی مداوم اطلاعات بیشتر و در نتیجه بزرگتر شدن پایگاه اطلاعاتی، محیط پیچیده تر و متغیرتر ظاهر خواهد شد.

دیدگاه وضع واقعیت مدعی است که تقاضای تصمیم گیرندگان نامطمئن برای اطلاعات بیشتر، نوعی محیط نامطمئن و متغیر را شکل می دهد. در این حالت، افراد عدم اطمینان خود را به عنوان فقدان اطلاعات تفسیر می کنند و آنگاه تجارب خود را به پیچیدگی و تغییر در محیط خود نسبت می دهند.

اگر چه در دیدگاه مدرنیست محیط کنترل کننده ی سازمان است اما در دیدگاه وضع واقعیت افراد سازنده ی محیط ها هستند و سپس در برابر سازه های خود چنان واکنش نشان می دهد که گویی محیطی که خود آن را ایجاد کردند، آنها را وادار به این کار می کند.

پست مدرنیست و روابط محیط سازمان:

تئوری مدرنیست فرض می کند که عدم اطمینان ناخوشایند و قابل اجتناب است و با تحریک تصمیم گیرندگان به کاهش عدم اطمینان، آنها را وادار به اقدام سازمانی می کند. برای شالوده شکنی این تئوری نخست راه های مقابله و تقابل با پیش فرض های اصلی آن را باید مدنظر قرار داد. برای مثال شاید استدلال کنید که عدم اطمینان به جای ناخوشایند بودن، شکلی از شور و هیجان و نوعی حالت سرزندگی است. تغییر آزاردهنده نیست و نباید از آن اجتناب شود، بلکه نوعی تجربه خوشایند معمول در زندگی فراصنعتی است.

رهبری تحول آفرین در سازمانها: یک مدل متأثر از محیط

هدف این مقاله تجزیه و تحلیل اثر محیط خارجی بر روی ظهور اشکال خاصی از رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین یک ویژگی شخصی نیست که یک رهبر دارا باشد، بلکه رفتاری است متأثر از محیط که رهبر و سازمان با آن روبرو هستند. عوامل خارجی مانند تغییرات تکنولوژیک، جهانی شدن، رقابت فشرده و نظیر اینها هستند که عوامل واقعی ایجاد کننده یک عدم اطمینان واقعی هستند.

در این مقاله یک مدل متأثر از محیط رهبری تحول آفرین توسعه داده شد که سه نوع رهبران تحول آفرین - انقلابی، تکاملی و تهاجمی را ارائه می کند. رابطه بین محیط خارجی و نوع رهبری تحول آفرین به وسیله پذیرش اعضای سازمان تعدیل می شود.

رهبران تحول آفرین انقلابی احتمالاً در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های ناپایدار فعالیت می کنند و اعضای آنها ممکن است درجه بالا یا پایینی از پذیرش داشته باشند.

به هر حال **رهبران تحول آفرین تکاملی** احتمالاً در سازمانهایی وارد فعالیت می شوند که ناپایداری محیطی کمی دارند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را نشان می دهند.

و رهبران **تحول آفرین تهاجمی** در محیط های با ناپایداری کم وارد عمل می شوند و جایی که اعضای سازمان درجه پایینی از پذیرش دارند.

چالشهای محیطی پیش روی سازمانها

فولمر ، گیبز و گلدسمیت اشاره می کنند که جهانی شدن، مقررات زدایی ، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکتها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می کند. میلیکن بین عدم اطمینان عینی محیطی و عدم اطمینان ذهنی محیطی تمایز قائل می شود. اولی به ویژگیهای عینی محیط خارجی اطلاق می شود ، درحالی که دومی به ادراکات اعضای سازمان از محیط اشاره دارد.

انواع مختلفی از عدم اطمینان مشاهده شده درباره محیط وجود دارد که عبارتند از : عدم اطمینان تکنولوژیک، عدم اطمینان مصرف کننده ، عدم اطمینان رقابتی و عدم اطمینان منابع.

ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تاثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار ، سبک جدید مدیریتی که داراییهای نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تاکید بر یک رهبری تحول آفرین خلق نمایند . گیبز به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تاثیر گذار بر شکل رهبری تحول آفرین مورد نیاز، توجه نمود.

رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. رهبران تحول آفرین به چند دلیل موثر هستند: آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار برمی انگیزانند. براساس نظر پاوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی. انعطاف پذیری این اطمینان را می دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می کند.

یک رهبر تحول آفرین ، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می کند. به هر حال محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می کند، نقشی را در تعبیر عملیات اجرایی به صورت موثر یا کم کارا، ایفا می کند. الگوی رهبری تحول آفرین به جای تمرکز بر ویژگیهای شخصی رهبر، بیشتر بر روی چیزی که رهبر انجام می دهد تمرکز می کند. در محیط های متلاطم ، رهبران تحول آفرین احتمالا موثرترند، زیرا آنها به دنبال روشهای جدید کار کردن و در جستجوی فرصتهایی برای مواجهه با ریسک هستند، پاسخهای موثر را به پاسخهای کارا ترجیح می دهند و احتمالا از وضع موجود کمتر حمایت می کنند. بنابراین آنها شاید در برابر تغییرات محیط خارجی یا پیش بینی آن تغییرات واکنش موثرتری نشان دهند.

رهبری تحول آفرین ممکن است به چندین شکل باشد . برنز دو نوع رهبری تحول آفرین را شناسایی کرده است: اصلاح طلب و تکامل گرا . «اصلاح طلب روی اجزا کار می کند در حالی که تکامل گرا بر روی کل، کار می کند. اصلاح طلب در جستجوی اصلاحات هماهنگ با روندهای موجود و سازگار با اصول و تئوری‌های متداول است. تکامل گرا به دنبال تعیین مسیر ، جلوگیری یا نقض تئوری‌ها و تغییر اصول است.

رهبری تحول آفرین انقلابی:

رهبری تحول آفرین انقلابی برای یکپارچه سازی مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات در محیط خارجی وارد عمل می شود. نوع تحول آفرین انقلابی، تفکر مدیریتی مناسبی دارد که انعطاف پذیری استراتژی را ایجاد می کند و سرمایه انسانی را برای کسب مجموعه مناسبی از مهارتها جهت پاسخگویی به یک محیط پویا پرورش می دهد. رهبر تحول آفرین انقلابی همچنین سعی می کند شرایط محیطی را شکل دهد و آن را خلق کند. چنین رهبری به سازمان در پیش بینی تغییرات در محیط خارجی کمک می کند. رهبری تحول آفرین بدون وجود درجه بالایی از پذیرش از طرف ذی نفعان داخلی، کارکنان و مدیران، وارد عمل نمی شود. بنابراین ادعای مدل این است که پذیرش به عنوان یک متغیر تعدیل کننده رابطه بین ناپایداری محیط خارجی و رهبری تحول آفرین عمل خواهد کرد. ناپایداری محیط خارجی که به سازمان برای سازگاری با محیط فشار می آورد، سطح پذیرش را افزایش خواهد داد.

رهبری تحول آفرین انقلابی به عنوان یک فرد حاضر در همه جا، درک می شود. این نه تنها در مورد ایده ای که در بالا ذکر شد اتفاق می افتد، بلکه همچنین در سازمانهایی رخ می دهد که در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند. سازمانی که با یک تجربه «نزدیک به مرگ» روبرو می شود، ممکن است حق انتخابی نداشته باشد اما می تواند دگرگونیهای اساسی را بپذیرد. تحت چنین شرایطی، رهبر مجبور خواهد بود تا تغییرات برجسته ای را ایجاد کند حتی اگر زیردستان سطح پایینی از پذیرش این تغییرات را داشته باشند.

رهبری تحول آفرین تهاجمی:

زمانی که پذیرش اعضای سازمان پایین است و رهبر باید با سیستم موجود بجنگد، او رهبر تحول آفرین تهاجمی خواهد شد. این نوع رهبری تحول آفرین شبیه رهبری تحول آفرین واکنشی است که توسط پاوار و ایستمن توصیف شد. به هر حال تفاوت بین این دو از نقش محیط خارجی ناشی می شود. در مدل پاوار و ایستمن، رهبری تحول آفرین از تغییرات در محیط خارجی تاثیر نمی پذیرد، بلکه از بافت سازمانی متأثر می شود. به هر حال در چارچوب ما، فرض شده است که حتی سازمانهایی که در محیطهای با ناپایداری کم فعالیت می کنند در بلندمدت دستخوش تغییراتی خواهند شد.

رهبری تحول آفرین تکاملی:

رهبران تحول آفرین تکاملی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را دارا هستند.

نتایج برای عمل:

رهبران تحول آفرین باید اندازه‌ای که اعضای سازمان پذیرای نوع خاصی از تغییرات هستند را مورد توجه قرار دهند. رهبران تحول آفرین می‌توانند در زمینه‌هایی مانند ارزیابی بحران و تشخیص مسئله، رویاپردازی، مهارت‌های ارتباطی برای انتقال یک چشم‌انداز، مدیریت ادراک و توانمندسازی کارکنان، آموزش ببینند. یک رهبر تحول آفرین باید قادر به تدوین یک چشم‌انداز واضح و جذاب برای پیروان خود باشد. علاوه بر تدوین چشم‌انداز، رهبر تحول آفرین باید استراتژی‌هایی را نیز برای تبدیل آن چشم‌انداز به عمل، ارائه کند. به هر حال فرایند تغییر و توسعه با توجه به رهبر، عموماً تلاشی بلند مدت است که نیازمند به روز رسانی مستمر، بازخورد و اصلاح است.



■ پایگاه پاورپوینت ایران

www.txtzoom.com

بانک اطلاعات هوشمند پاورپوینت