

محیط

Environment

کلید درک سازمان به عنوان سیستم های باز ، شناخت این موضوع است که سازمان ها با محیط خود در تعاملند و اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی خود باشد ، باید خود را با محیط تطبیق دهد . در واقع سازمان های با سیستم های باز ، باید سازوکارهای نظارت و بازخورد را به منظور تعیین و تشخیص محیط و همچنین درک آن ، رصد کردن تغییرات حاصله در محیط ها و ایجاد جرح و تعدیلات ضروری ، ایجاد کنند.

تعریف محیط

- یکی از تعاریف عمومی محیط را به عنوان ترکیبی از موسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف کرده است.

- صاحب نظر دیگری بیان داشته، عالم را در نظر گرفته و زیر مجموعه ای که سازمان را نشان می دهد، از آن جدا کنید ، آنچه باقی می ماند، محیط است.

محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی

الف . محیط عمومی : محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد و همه شرایطی را که بر سازمان تاثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در بر می گیرد . چیزهایی نظیر : عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی.

ب. محیط اختصاصی : بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می شود . این بخش از محیط عوامل موثر مهمی را در بر دارد که میتوانند تاثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند . محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط تغییر می کند . مواردی نظیر : مشتریان، عرضه کنندگان، رقبای، نهادهای قانون گذاری دولتی، اتحادیه های کارگری، موسسات تجاری و گروههای عمومی فشار

نکته : محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمروی انتخابی آن تغییر خواهد کرد . قلمرو یک سازمان به ادعایی مربوط میشود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و هم چنین بازار منصرف شده خود ، مطرح می کند . در واقع قلمروی سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می کند . قلمروی یک سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می کند . اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد.

محیط واقعی در برابر محیط ذهنی

معیارهای تشخیص و تعیین محیط واقعی با ملاک و معیارهای تشخیص محیط ذهنی ارتباط چندانی ندارد . آنچه شما می بینید متکی به منظر و دیدگاه شماست ! عواملی نظیر پیشینه، سطح تحصیلات، حوزه های وظیفه ای که افراد در آنها مشغول به کارند تفاوت هایی را در نوع ادراک آنها از محیط شان ایجاد می کند . در واقع آنچه محیط مد نظر قرار می گیرد، همان محیط ذهنی ادراک شده است.

عدم اطمینان محیطی

همه محیط ها یکی نیستند و براساس عدم اطمینان محیطی با هم متفاوتند . چون عدم اطمینان محیطی تهدیدی علیه اثر بخشی سازمان محسوب می شود، مدیریت تلاش می کند تا عدم اطمینان محیطی را به حداقل برساند.

الف . محیط ایستا : در محیط اختصاصی چنین سازمان هایی، نیروهای اندکی در حال تغییر بوده، رقبای جدید وجود نداشته ، موانع فناورانه جدیدی به وسیله رقبا ایجاد نمی شوند و فعالیت های محدودی به وسیله گروه های عمومی فشار به منظور نفوذ بر سازمان صورت می گیرد.

ب . محیط پویا : سازمان هایی که در محیط پویا قرار دارند، مقررات دولتی موثر بر کسب و کار آنها به شدت در حال تغییر بوده، رقبای جدید به طور مرتب ظهور کرده، در جذب مواد اولیه برای تولید کالا پیوسته مشکلاتی ایجاد شده ، و مرتباً سلیقه های مصرف کنندگان نسبت به محصولات تغییر می کند.

محیط های ایستا نسبت به محیط های پویا ، عدم اطمینان کمتری برای مدیران ایجاد می کند.

پژوهشهای عمده درباره محیط

الف . برنز و استاکر

ب. امری و تریست

ج. لارنس و لورش

الف . برنز و استاکر

پس از بررسی های متعدد برنز و استاکر، دریافتند نوعی ساختار است که در محیط های دارای تغییرات پی در پی و پویا وجود داشته و نسبت به ساختاری که سازمان ها در یک محیط با ثبات انتخاب می کنند کاملاً متفاوت بود . آنها این دو نوع ساختار را به ترتیب تحت عنوان ساختارهای ارگانیک و ماشینی نام گذاری کردند.

ساختارهای ماشینی : چنین ساختارهایی مناسب وظایف و فعالیت های تکراری بودند و تا حد زیادی به رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویداد های پیش بینی نشده ، نسبتاً کند عمل می کنند.

ساختارهای ارگانیک : این ساختارها نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده و تاکید بر روابط موازی به جای عمودی داشتند و نفوذ در آنها براساس مهارت و دانش صورت می گرفت به جای این که بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، و مسئولیت ها به جای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف پذیر تعریف شده بودند و تاکید روی مبادله اطلاعات بود به جای اینکه بر صدور دستورات باشد.

مقایسه ساختارهای ماشینی - ارگانیک

تعریف وظیفه بدون انعطاف - منعطف

ارتباطات عمودی - موازی

رسمیت زیاد - کم

نفوذ اختیار - مهارت و خبرگی

کنترل متمرکز - متنوع

نکته : به زعم برنز و استاکر موثر ترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد و ماهیت سازمان است که تعیین می کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد.

ب . امری و تریست

فرد امری و اریک تریست بیان کردند که چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آنها مواجه شود

محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم

- اگرچه نسبتاً بدون تغییر بوده ولی اندک تهدیدی برای سازمان دارد.

خواسته های محیطی به صورت تصادفی توزیع شده و تغییرات در طی زمان ، رخ می دهند و موقعی که تغییرات رخ می دهند، غیرقابل پیش بینی اند.

- این نوع محیط قابل قیاس با وضعیت رقابت کامل اقتصادی است که برای جذب کالاهای سازمان، خریداران متعددی وجود داشته و سازمان هیچ گونه تأثیری بر بازار ندارد.

-در این نوع محیط عدم اطمینان کمی وجود دارد.

-چون تغییرات اندک هستند و اتفاقی، مدیران در هنگام اتخاذ تصمیمات ، لزومی ندارد که محیط را به دقت مورد تامل و تدبر قرار دهند.

- چون تعداد محدودی از سازمانها شانس فعالیت در چنین محیطی را دارند بنابراین سازمانی که در چنین محیطی قرار می گیرد منافع فوق العاده ای نصیبش میشود.

- محیط این سازمان با ثبات بوده و هیچ نوع مشتری، کوچکترین اثری روی عملیات سازمان ندارد.

محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم

- این محیط نیز به کندی عمل کرده ولی تهدیدات محیطی موجود علیه سازمان به جای اینکه تصادفی باشند به صورت خوشه ای هستند، بدین معنا که نیروهای تهدید کننده درونی در این دو محیط، به جای اینکه پراکنده باشند، به هم گره خورده اند.

مثال : ممکن است عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالا ها و خدمات به منظور تشکیل یک ائتلاف قدرتمند ، نیروهای خود را به هم پیوند دهند.

- برای سازمانهایی که با چنین محیطی مواجهند، لازم است که محیطشان را نسبت به موقعی که تهدیدات محیطی اتفاقی است، بهتر بشناسند.

محیط متغیر واکنشی

- در این نوع محیط، تعداد زیادی از رقبا هدف یکسانی را دنبال میکنند.

- در چنین محیطی ممکن است یک یا چند سازمان آنقدر بزرگ بوده که محیط خود و هم چنین دیگر سازمان ها را تحت تاثیر قرار دهند . در این محیط دو یا سه شرکت بزرگ در یک صنعت حرف اول را می زنند.

مثال : یک یا دو شرکت می توانند رهبری قیمت را در صناعی نظیر فولاد، آلومینیوم، توتون و نوشابه در اختیار گیرند.

- سازمانهایی که با چنین محیطی مواجهند، یک سلسله ابتکارات تاکتیکی را به کار میبرند و نسبت به واکنش های دیگر سازمان ها حساس بوده و مقابله به مثل می کنند.

-در چنین محیطی بقای سازمان ها در گروی انعطاف پذیری و عدم تمرکز است.

محیط با عناصر کاملاً متغیر

- از پویا ترین محیط ها به شمار آمده و از بیشترین عدم اطمینان محیطی برخوردار است . تغییر در این نوع محیط همیشه و همه جا، مداوم "در حال انجام بوده و عناصر محیطی ارتباط زیادی به هم دارند.

- چون تغییرات محیطی فوق العاده شدید است و نمی توان آنها را پیش بینی کرد، تلاشهای مدیریت به منظور پیش بینی محیط از طریق برنامه ریزی از ارزش مثبت کمی برخوردار خواهد بود.

-در این محیط سازمان ممکن است برای بقای خود پیوسته محصولات یا خدمات جدیدی ارائه کند .هم چنین امکان دارد پیوسته در روابط خود با موسسات دولتی، مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه تجدید نظر کند.

امروزه ما به عصری وارد میشویم که متلاطم بودن محیط به جای این که یک استثنا باشد یک قاعده باشد.

- طبقه بندی امری و تریست با اصطلاحات ارائه شده به وسیله برنز و استاکر قابل انطباق است : محیط های دوگانه آنها به ساختارهایی که ماشینی هستند پاسخ خواهند داد و محیط هایی که پویا بوده مستلزم ساختاری هستند که مزیت های ساختار ارگانیکی را ایجاد کنند.

-محیط های چهارگانه امری و تریست با پژوهشهای مربوط به انواع فناوری تطابق دارد : آن نوع فناوری که تکراری نیست ، عدم اطمینان بیشتری به همراه داشته و ساختارهای ماشینی در خصوص این نوع فناوری از اثربخشی زیادی برخوردار نیستند.

- فناوری تکراری با وضعیت ثبات سازگاری داشته و با ساختارهای ماشینی بهترین تناسب را دارد.

نکته :عدم اطمینان، عدم ثبات و آمادگی برای تغییرات سریع معنا میدهد .ساختار منعطف می تواند نسبت به این تغییرات سریع واکنش نشان دهد.

ج. لارنس و لورش

آنها برای انجام پژوهشهای خود ده شرکت از سه صنعت (پلاستیک سازی، مواد غذایی، مخزن سازی) را انتخاب کردند. این سه صنعت از تنوع زیادی (بر حسب عدم اطمینان محیطی) برخوردار بودند.

صنعت پلاستیک سازی: بسیار رقابتی بود. چرخه حیات هر محصول کوتاه بود، شرکت های تولیدکننده محصولات پلاستیکی بایستی مرتباً محصولات جدیدی را تولید و عرضه کرده و به طور پیوسته فرایند تولید خود را توسعه دهند.

صنعت مخزن سازی: شرکت های مخزن سازی در یک محیط نسبتاً مطمئن مشغول به فعالیت بودند و از جانب محیط تهدیدات واقعی علیه آنها صورت نمی گرفت.

صنعت مواد غذایی: حالتی بینابینی داشت، ولی تولید محصولات جدید و رشد فروش این صنعت از صنعت پلاستیک سازی کمتر و از صنعت مخزن سازی بیشتر بود.

-لارنس و لورش اظهار داشتند که شرکت های موفق در هر صنعت نسبت به شرکت هایی که از موفقیت کمتری برخوردار بودند، از تناسب بهتری بین محیط داخلی و خارجی برخوردارند.

-مقیاسی که این دو در نظر گرفته بودند:

الف. محیط خارجی: میزان عدم اطمینان محیطی بود. این مقیاس موارد ذیل را در بر می گیرد: نرخ تغییر محیط در طی زمان، وضوح و روشنی اطلاعاتی که مدیریت از محیط دارد، مدت زمانی که طول می کشد تا مدیریت در خصوص اقدامات انجام گرفته از محیطش بازخور دریافت کند.

ب. محیط داخلی: در این زمینه دو بعد جداگانه تفکیک و ادغام را مورد بررسی قرار دادند.

تفکیک: معادل با تعریف ما از تفکیک افقی است. اهداف و منافع مختلف و تفاوت در دیدگاه های مدیران که آن ها به طرق مختلفی رفتار کنند و این دلالت بر این دارد که مشکل است اعضا دوایر مختلف سازمان، چیزها را آن گونه که دیگران می بینند، ببینند و در مورد برنامه های منسجم بودن طرح های اقدامات عملی موافقت کنند. بنابراین میزان تفکیک نوعی معیار پیچیدگی است و پیچیدگی بیشتر و تغییرات سریعتر را نشان می دهد.

ادغام: عبارت است از کیفیت **تشریک مساعی** بین واحدهای وابسته و مرتبط بهم برای دستیابی به وحدت تلاش و کوشش جمعی واحد ها و دوایر. ابزار ادغام شامل قوانین و رویه ها، برنامه های رسمی، سلسله مراتب اختیار و کمیته های تصمیم گیری می شود.

مواردی در مورد پژوهشهای لارنس و لورش

- آن دو فرض نکردند که ممکن است سازمان با محیط ثابت یا منحصر به فرد مواجه باشد.

- بر عکس پژوهشگران قبلی، آن دو محیط و هم سازمان را دارای زیر مجموعه هایی می دانستند. یعنی به زعم آنان اجزاء فرعی سازمان با اجزاء فرعی محیط در ارتباطند.

- آنها مطرح کردند که ساختار داخلی سازمان از یک دایره به دایره دیگر متفاوت بوده و هر دایره ویژگی های محیط فرعی که با آن در تعامل است را منعکس میکند.

- آنها به عنوان یک اصل پذیرفتند که دلیل اساسی برای تفکیک فعالیت های درون هر دایره یا سیستم فرعی، موثر واقع شدن آن ها در ارتباط با خرده محیط است.

برای مثال، آنها در هر ده سازمان مورد بررسی، توانستند محیط های فرعی **بازار، اقتصادی - فنی و علمی** را تعیین کنند. این سه محیط فرعی با بخش های **فروش، تولید و تحقیق و توسعه** مطابقت داشتند.

- آن ها دریافتند سازمانی که با محیط متلاطم، پیچیده و متنوع مواجه است، میزان تفکیک بین واحدهای فرعی اش بیشتر است.

- آنها استدلال می کنند اگر محیط خارجی سازمان بسیار متنوع بوده و محیط داخلی سازمان از تفکیک بسیار بالایی برخوردار باشد، برای این که واحدهای درونی سازمانی در جهت های مختلف حرکت نکنند، یک سازوکار ادغام داخلی دقیق ضرورت می یابد. نیاز به افزایش میزان ادغام به منظور همراهی با تفکیک ایجاد شده، به اهداف مختلف مدیران دوا بر می گردد.

- در همه این سه نوع صنعت، پژوهشگران پی بردند که کارکنان بخش تولید به موضوعات کارایی هزینه و تولید علاقمندی بیشتری نشان می دهند و کارکنان دایره بازاریابی بیشتر به محل بازار کالاهای خود توجه دارند.

نتایج تحقیقات لارنس و لورش

- شرکت های پلاستیک سازی از بیشترین میزان تفکیک برخوردار بودند و شرکتهای مواد غذایی و مخزن سازی در مکان های بعدی قرار داشتند.
- شرکتهای دارای عملکرد بالا، ساختاری دارند که خود را با خواسته های محیطی بهتر تطبیق می دهند و سازمانهای موفق از طریق ایجاد سازگاری بین واحدهای فرعی داخلی خود با محیط های فرعی، مشکل وجود تفکیک و ادغام را در سازمان های خود حل کرده اند.
- محیطی که سازمان کارکرد های اصلی و مهم خود را در آن محقق می سازد در تعیین ساختار مناسب به منظور تحقق اثربخشی سازمانی از بیشترین اهمیت برخوردار است.

ترکیب نظریه ها : تعریف و سنجش محیط

ابزار ما به منظور تلفیق این نظریات محیطی، تقسیم کردن عدم اطمینان محیطی به ابعاد دو گانه ای است که میتواند به عنوان ماتریس ۲*۲ چهار خانه ذیلاً ترسیم شود:

ابعاد دو گانه مورد توجه عبارتند از : میزان تغییر و پیچیدگی در محیط و تاثیر این دو بر تصمیم گیری های مدیریتی.

تغییر محیطی : دامنه ای از ایستایی جایی که تغییر محیطی خیلی کم است تا پویایی که تغییرات محیطی شدید است را در بر می گیرد.

نکته : هرچه محیط پویاتر باشد ، مدیریت برای پیش بینی احتمالات مرتبط با راهکارهای تصمیمات مختلفی که قصد انجامشان را دارد، با مشکلات بیشتری رو به روست . اگر همه شرایط دیگر یکسان فرض شوند، مدیریت ترجیح خواهد داد محیطی ایستا و بدون تغییر را انتخاب کند زیرا در این محیط مسائل و مشکلات قابل پیش بینی اند.

محیط های چهار گانه اصلی و ساختارهای آنها

عدم اطمینان درک شده در سطح بالا

محیط : عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده، و در یک فرایند تغییر پیوسته به سر می برند.

ساختار : پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز

مثال : شرکت پلاستیک سازی در پژوهش لارنس و لورش

عدم اطمینان درک شده در حد متوسط

محیط : تعداد اندکی عناصر در محیط وجود داشته، این عناصر از برخی جهات به هم شبیه بوده، و در یک فرایند پیوسته تغییر قرار دارند.

ساختار : پیچیدگی کم، رسمیت کم، تمرکز

مثال : شرکتهای کارآفرین که در این شرکت ها مدیر اجرایی کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال میکند.

عدم اطمینان درک شده متوسط به پایین

محیط : عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده، و اساساً بدون تغییر باقی می مانند.

ساختار : پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز

مثال : بیمارستانها، دانشگاهها

عدم اطمینان درک شده در سطح پایین

محیط : تعداد محدودی عناصر در محیط وجود داشته، و از برخی جهات به هم شبیه بوده، اساساً ثابتند و در حال تغییر نیستند.

ساختار : پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز.

مثال : شرکتهای مخزن سازی در پژوهش لارنس و لورش

پیچیدگی

- پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی که می توانند عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار دهند ، برمی گردد.

-وقتی که محیط پیچیده باشد، دارای تعداد زیادی عناصر است که باید نظارت شوند و چنین عناصری در این نوع محیط نامتجانس خواهند بود.

- افزایش در پیچیدگی محیطی منجر به عدم تمرکز می شود که این امر سازمان را قادر می سازد تا عناصر محیطی را که در یک طیف وسیع گسترده شده اند، موثرتر و دقیق تر نظارت کند.

-سازمان هایی که در محیط های **ایستا - ساده** مشغول به فعالیت بوده، **حداقل عدم اطمینان درک شده** را در تصمیم گیری ها ی خود تجربه می کنند .در حالی که سازمان هایی که در محیط های **پویا - پیچیده** قرار دارند، **بیشترین عدم اطمینان ذهنی** را تجربه می کنند.

نکته : بررسی ها نشان میدهد که ابعاد دو گانه **پیچیدگی و تغییر محیطی** اثر یکسانی بر عدم اطمینان ندارند و بعد **ایستا - پویا** سهم بیشتری در عدم اطمینان ذهنی دارد . واحدهای تصمیم گیرنده مواجه با محیط ها ی پویا ، نسبت به واحدهای تصمیم گیرنده که در محیط های ساده یا پیچیده اتخاذ تصمیم می کنند، همیشه با عدم اطمینان بیشتری مواجه هستند.

- **رابطه عدم اطمینان محیطی و ساختار سازمان** : محیط هایی که از **پویایی و پیچیدگی** بیشتری برخوردار بوده ، **ساختاری ارگانیک تری** را می طلبند و محیط هایی که **ساده** به نظر می رسند **ساختارهای ماشینی تری** برای آنها مناسب است.

- **رابطه عدم اطمینان محیطی و فناوری سازمان** : فناوری **تکراری** موقعی مورد استفاده قرار می گیرد که **اطمینان نسبی محیطی** وجود داشته باشد، در حالی که فناوری های **غیر تکراری** موقعی که **عدم اطمینان محیطی نسبی** وجود دارد، به کار گرفته می شوند.

نکته : عدم اطمینان محیطی بالا یا فناوری هایی که ماهیتاً غیر تکراری هستند، هر دو ساختارهای ارگانیک را می طلبند . به طور مشابه عدم اطمینان محیطی کم با فناوری های تکراری در ساختارهای ماشینی موثرتر می توانند مورد استفاده قرار گیرند.

خاصیت تعیین کننده بودن محیط

دیدگاه موافق

نظرات موافق با این نظریه که محیط، ساختار راتعیین میکند به وسیله برنز و استاکر، امری و تریست و لارنس و لورش ارائه شده است. به منظور دفاع بیشتر از این موضع می توان دیدگاه سیستمی را مورد استفاده قرار داد :

نگرش سیستمی : سازمان ها اگر بخواهند به فعالیت خود ادامه دهند و بقا داشته باشند، به فرایند تحصیل نهاده ها و تولید ستاده ها متکی و وابسته اند . هم تحصیل نهاده ها و هم تولید ستاده ها هر دو از درون محیط نشأت می گیرد.

-در یک سیستم بسته، سازمان های اثربخش آن هایی هستند که از لحاظ فناوری کارآمد هستند . در این سیستم فرض می شود که سیستم هیچ گونه تعاملی با محیط ندارد . بنابراین موفقیت سیستم متکی به کارایی درونی آن است . از این رو طرح ساختاری، یکی از عواملی است که می تواند فرایند تبدیل نهاده به ستاده را اثربخش تر کند .اما هیچ سازمانی آن قدر مستقل نیست که بتواند به طور کامل خود را از محیط مجزا کند.

-چون همه سازمان ها به نحوی به محیط وابسته اند، این وابستگی میزانی از عدم اطمینان را برای مدیران ایجاد می کند . مدیران برای کاهش عدم اطمینان محیطی راهکارهایی را برمی گزینند .یکی از این راهکارها ، طراحی سازمان به گونه ای است که بتواند در برابر عدم اطمینان محیطی به بهترین نحو از خود واکنش نشان دهد.

نکته : اگر میزان عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان به منظور انطباق خود با تغییرات سریع محیطی، به صورت منعطف طراحی خواهد شد .اگر میزان عدم اطمینان محیطی کم باشد، مدیریت ساختاری را انتخاب خواهد نمود که کارآمدترین است و بالاترین میزان کنترل مدیریتی را موجب می شود، که این نوع ساختار همان ساختار ماشینی است.

دیدگاه مخالف

-اگر محیط واقعاً تعیین کننده ساختار است، این الزام محیطی فقط به **واحد های فرعی سازمانی** که در مرز سازمان وجود دارند، محدود می شوند.
مثال : ساختار وظایف واحد خرید و بازاریابی میتواند پاسخ مستقیمی به وابستگی آنها نسبت به محیط باشد . در عین حال ، این نوع ساختار ممکن است تاثیر اندکی بر بخش های تولید، تحقیق و توسعه و حسابداری داشته باشد یا اینکه اصلاً تاثیری بر آنها نداشته باشد.

- اگر چنین است که محیط ها خلق می شوند، پس این احتمال وجود دارد که **ساختار های متمایز، محیطی نامتجانس** را درک کرده و یا این که **ساختار های غیر متمرکز، عدم اطمینان بیشتری** را به عنوان عواقب ترتیبات ساختاری خود دریافت کنند.

- مجادله اصلی حامیان موثر بودن محیط این است که سازمان ها برای کاهش تاثیر عدم اطمینان محیطی، یعنی در برابر حوادثی که سازمان نمی تواند آنها را پیش بینی کند، نوعی ساختار خاص برپا می کنند.اما همه عدم اطمینان های محیطی ممکن است برای سازمان تبعاتی در بر نداشته باشد . از این رو فقط موقعی که با وابستگی توأم شود، مدنظر قرار می گیرد .علاوه بر این، عدم اطمینان محیطی یک نوع تغییر غیر برنامه ریزی شده است. صرف اینکه تغییری وجود داشته یا اینکه میزانی تغییر در محیط صورت می گیرد، گویای آن نیست که قطعاً وضعیت عدم اطمینان وجود دارد .تغییر، تحول و دگرگونی و محیط پویا ممکن است قابل پیش بینی باشند، در این حالت عدم اطمینانی وجود ندارد.

- به صورت افراطی نیز می توان گفت که این ادعا که سازمانهای امروزی با محیط های پویاتر و متلاطم تری نسبت به دوره های پیشین مواجهند، کاملاً غلط است .همان طور که سایمون هربرت ذکر کرده، سال های عدم اطمینان واقعی بین جنگ داخلی و جنگ جهانی اول وجود داشته است . سایمون بر این باور است که در شصت سال اخیر هیچ چیز به اندازه فناوری بر حیات انسان اثر گذار نبوده است. از این جهت مدیران ممکن است در مقابل با همتایان خود در سه نسل پیش با محیطی که از پویایی کمتری برخوردار است مواجه باشند.

نکته : تعیین کنندگی محیط با آن چه که در واقعیت دیده میشود سازگاری ندارد . نه تنها سازمان ها در محیط های به ظاهر مشابه، ساختارهای متفاوتی دارند بلکه در اکثر اوقات تفاوت معناداری در اثر بخشی ی آنها به چشم می خورد . علاوه بر این، بسیاری از سازمان ها ساختارهایی مشابه داشته و محیط های بسیار متنوعی را دارا هستند.

نظریه رابطه محیط و جمعیت (مجموعه سازمان ها)

- نظریه رابطه محیط و جمعیت (نظریه انتخاب طبیعی، نظریه رابطه محیط و مجموعه سازمان ها) بیان می کند که

محیط ، انواع ویژه ای از سازمان ها را برای بقا انتخاب کرده و سازمان های دیگر را براساس تناسب ویژگی های ساختاری و محیطی آن ها ، نابود می سازد.

-نظریه رابطه محیط و جمعیت به اصول کلی بقای زیستی بر پایه سازگاری ، اتکای زیادی دارد . این اصول کلی بیان می کنند که یک نوع فرایند انتخاب طبیعی در محیط وجود داشته که فقط به قوی ترین گونه های موجودات، و آنهایی که از قابلیت انطباق پذیری بالایی برخوردارند، اجازه ادامه حیات می دهد .نظریه رابطه محیط و جمعیت نیز چنین تفکری را در خصوص سازمان ها مطرح می کند.

پیش فرض های رابطه محیط و جمعیت های سازمان

۱ - این دیدگاه به گروه ها و جمعیت های سازمانی تاکید دارد نه بر یک سازمان.

۲ - این دیدگاه اثربخشی سازمان ها را به عنوان ساده ترین نشانه بقا تعریف می کند.

۳ - زیست بوم شناسان فرض می کنند محیط یا بوم تنها عامل تعیین کننده اصلی است.

۴ - طبق این دیدگاه ، ظرفیت محیط محدود است.

۵ - یک فرایند سه مرحله ای در خصوص فلسفه وجودی سازمان ها وجود دارد که تشریح می کند چگونه سازمان ها در موقعیت های محیطی مشابه عمل می کنند و در نهایت ابعاد ساختاری مشابه به خود می گیرند.

مواردی در مورد نظریه رابطه محیط و جمعیت

- دیدگاه رابطه محیط و جمعیت بر این باور است که مدیریت (حداقل در کوتاه مدت و میان مدت) تاثیر اندکی بر بقای سازمان دارد. براین اساس مدیران، مشاهده کنندگانی ناتوان به حساب می آیند.
- بقای سازمان با توجه به این که محیط چگونه او را حمایت می کند، تعیین می شود. بنابراین موفقیت سازمان نتیجه شانس و اقبال او است.
- سازمان هایی که در جایگاهی درست و موقعیت زمانی مناسب واقع شده اند و موضع گیری های آنها متکی به گزینش های مدیریتی نیست، تداوم حیات می یابند.

فرایند تغییر سازمانی

فرایند سه مرحله ای تغییر شامل موارد زیر است:

مرحله ۱ شناخت انحرافات درون سازمان و بین سازمان ها

مرحله ۲ انتخاب انحرافات که تناسب بیشتری با محیط آن ها داشته

مرحله ۳ ایجاد یک سازوکار ابقا که انحرافات که به صورت مثبت انتخاب شده اند را حفظ می کند.

- سازمان هایی که از نوعی شکل ساختاری برخوردار بوده که صحیح انتخاب شده و متناسب با محیط است ، بقا خواهند یافت ولی برخی از سازمانهای دیگر که چنین ساختاری نداشته یا سقوط می کنند و یا اینکه به منظور سازگاری با الزامات محیطی تغییراتی را در خود به وجود می آورند.

- سازمان هایی که متفاوت بوده و از یک جمعیت سازمانی نیستند، کمتر قادر به رقابت هستند . منافع کافی به منظور حمایت از تعداد نامحدودی سازمان در محیط وجود ندارد، بنابراین فرایند انتخاب طبیعی است که ساختارهای سازمانی ای که تناسب بیشتری با محیط داشته را حفظ می کند.

محدودیت های نظریه رابطه محیط و جمعیت سازمانی

- این نظریه توانایی ها و انگیزه های مدیریتی را نادیده می گیرد . مدیریت می تواند قلمرو رقابتی خود را انتخاب کرده و به ویژه در بلند مدت آن ها را تغییر دهد.

- این نظریه ، کاربردی محدود در سازمان های قدرتمند و بزرگ دارد . زیرا این سازمان ها اغلب توانایی حفظ خود در برابر شکست ها را دارند . هم چنین سازمان های بزرگ می توانند محیط های خود را کنترل کنند زیرا بسیاری از عناصر محیطی درون این محیط ها به چنین سازمان های بزرگی وابسته اند.

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت سازمانی به عنوان یک نظریه غالب در میان دانشجویان مدیریت و بازرگانی جا نیفتاده است زیرا این نظریه در تضاد با اصول عقلایی است. این دیدگاه موفقیت سازمانی را تصادفی می داند اما به زعم دانشجویان مدیریت بقای سازمان متکی به فعال بودن یا نبودن مدیران است.

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت هم ارز با نظریه سازمانی نظریه بازار کارآمد سرمایه گذاری مالی است. این نظریه مطرح میکند که قیمت (TME) سهام هر آنچه در مورد انتظارات شرکت های انفرادی و اقتصادی به عنوان یک کل، شناخته شده اند، را منعکس میکند. این نظریه هم چون رابطه محیط و جمعیت سازمانی فرض می کند که موقعیت موضوعی شانس است و یا منوط به واقع شدن در جای مناسب و زمانی درست است.

رابطه محیط و ساختار

تاثیر محیط بر یک سازمان تابعی است از میزان آسیب پذیری سازمان، که خود میزان آسیب پذیری نیز تابعی از وابستگی سازمان به محیط است.

- محیط پویا: محیط پویا نسبت به محیط ایستا تاثیر بیشتری بر ساختار سازمان دارد. محیط پویا سازمان را به سمت گزینش شکل ساختاری ارگانیک سوق می دهد، حتی اگر اندازه بزرگ یا فناوری تکراری مورد استفاده آن ها، یک ساختار ماشینی را بطلبد.

- محیط ایستا: محیط ایستا تاثیر اندازه سازمانی یا فناوری مورد استفاده آنها در تعیین نوع ساختار سازمان را نادیده می انگارد.

- سازمانهای ارگانیکی در سازمان کمتر دیده می شوند زیرا:

۱- محیط های پویا آن طوری که از آنها صحبت به میان می آید، در واقعیت موجودیت خارجی ندارند.

۲- موقعی که مدیران چنین محیط هایی را می بینند، ممکن است آنها را تشخیص ندهند.

۳- سازمان ها موقعی که با محیط های پویا مواجه می شوند برای کاهش وابستگی خود به آن ها، روش هایی را می اندیشند.

محیط و پیچیدگی

پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه ای معکوس با هم دارند.

- یافته های لارنس و لورش این مسئله را در مورد فعالیت های یک واحد فرعی سازمانی تعدیل می کند. به زعم آنان، دوایری از سازمان که وابستگی بیشتری به محیط داشته به طور نسبی از لحاظ پیچیدگی در کمترین حد قرار دارند.

مثال: سازمان هایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی خود دارند، از سلسله مراتب افقی کمتری برخوردارند. یا اینکه فعالیت هایی که در بخش های مرزی سازمان انجام می گیرد و در نتیجه بیشترین تعامل را با محیط دارند، از کمترین پیچیدگی برخوردار هستند.

محیط و رسمیت

- محیط های باثبات منجر به رسمیت سطح بالایی می شوند زیرا نیاز به واکنش سریع را حداقل ساخته و صرفه جویی های اقتصادی حکم می کند که سازمان ها، فعالیت هایشان را استاندارد سازند.

- در مورد اینکه محیط پویا بایست رسمیت کم را موجب شود، با احتیاط برخورد می کنیم. زیرا ترجیحات مدیریت، گرایش به این داشته که فعالیت های عملیاتی سازمانی خود را از وضعیت عدم اطمینان خارج کند. در این صورت محیط پویا باعث میشود که فعالیت هایی که در مرز سازمان صورت می گیرد از رسمیت کمی برخوردار شوند، در حالی که به طور نسبی رسمیت زیادی در سایر فعالیتها و کارکرد های درونی سازمان حاکم خواهد بود.

محیط و تمرکز

- هرچه محیط از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد، ساختارها بیشتر حالت عدم تمرکز به خود می گیرند.

- بدون توجه به بعد ایستا و پویای محیطی، اگر عوامل و عناصر متعدد نامشابه در محیط وجود داشته باشند، سازمان می تواند از طریق عدم تمرکز به نحوی مناسب تر و بهتر با عدم اطمینان های محیطی برخورد کند.

- برای مدیریت، درک جامع از محیطی که از پیچیدگی خیلی بالایی برخوردار بوده، مشکل است. ظرفیت های اطلاعاتی که مدیریت بایستی آن ها را پردازش کند رو به فزونی بوده، طوری که تصمیمات در زیر مجموعه هایی مختلف اتخاذ میشود و اختیارات به افراد دیگری تفویض می شود.

- ناهمگونی های مختلف در محیط، از طریق عدم تمرکز، پاسخ داده میشود. موقعی که در برابر خرده محیط ها ی مختلف واکنش ها ی مختلفی ضرورت می یابد، سازمان برای واکنش نسبت به چنین خرده محیط هایی، واحدهایی را به صورت عدم تمرکز ایجاد می کند

نکته: این موضوع که در سازمانهایی که حتی از تمرکز بالایی برخوردارند فعالیت های بازاریابی نوعاً به صورت عدم تمرکز، انجام می گیرد واکنش یا پاسخی است به ناهمگونی هایی که در محیط وجود دارد. یعنی اگرچه محیط عموماً ایستاست، خرده محیط ها یی که بخش بازاریابی با آنها در تعامل است، تمایل به پویایی دارند.

- خصومت بیش از حد در محیط، تهدیداتی که در محیط برای سازمان وجود دارد، لافل به طور موقت، سازمان ها را مجبور به متمرکز کردن ساختارهایشان می کند. زیرا وقتی سازمان در معرض تهدید است، مدیریت عالی می خواهد مستقیماً تصمیم گیری و نظارت کند.

نکته: شما انتظار دارید که محیط پویا عدم تمرکز را موجب شود. اما آنچه به وجود می آید این است که دو نیروی متضاد (محیط پویا و تمرکز) با هم کار می کنند ولی توفیق از آن عدم تمرکز است.

- نیاز به نوآوری و ابتکار، حساسیت در مقابل حوادث و وقایع (از طریق عدم تمرکز) به علت ترس مدیریت عالی از این که تصمیمات ناصحیح اخذ شود، را بی اثر می کند.

نتیجه گیری کلی

- تاثیر محیط بر یک سازمان تابعی از وابستگی سازمان به محیط است.

- یک محیط پویا نسبت به یک محیط ایستا تاثیر بیشتری بر روی ساختار دارد.

- پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس با هم دارند.

- رسمیت و عدم اطمینان محیطی به طور معکوس با هم در ارتباط هستند.

- محیط پیچیده تر، عدم تمرکز بیشتری به همراه دارد.

- خصومت زیاد در محیط منجر به تمرکز موقتی میشود.