

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصل ۱۴: مدیریت محیط

ارائه‌دهنده : راحله صفدری
استاد راهنما : دکتر افشین سلطانی
دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران

پاییز ۱۴۰۴



دانشگاه خوارزمی

مقدمه

- ✓ سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند: سازمان‌ها با محیط خود تعامل دارند و این تعامل برای بقا ضروری است. مثال: یک کارخانه مواد غذایی که به تغییرات بازار و مقررات وابسته است.
- ✓ مدیران از عدم اطمینان محیطی خوششان نمی‌آید: ترجیح دارند فعالیت‌ها در محیط قابل پیش‌بینی و مستقل انجام شود تا نیازی به طرح‌های اقتضائی (مواجهه با شرایط غیر منتظره) نباشد. مثال: مدیر یک شرکت ترجیح می‌دهد تامین‌کنندگان مطمئن و قراردادهای بلندمدت داشته باشد تا ریسک کم شود.
- ✓ محیط همیشه دارای عدم اطمینان است: محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی هستند، بنابراین مدیران تلاش می‌کنند عدم اطمینان را کاهش دهند.
- ✓ دیدگاه رابطه محیط-جمعیت: محیط برون‌زا است و مدیریت در واکنش به آن محدود است. با این حال، مدیریت آزادی عمل دارد در انتخاب استراتژی و تخصیص منابع. مثال: یک شرکت بزرگ می‌تواند با تغییر روش تولید یا ورود به بازار جدید بر محیط خود اثر بگذارد.

- ✓ سازمان‌های بزرگ می‌توانند وابستگی محیطی را کاهش دهند:
اقداماتی مانند: استخدام در مناطقی با نیرو کار ارزان یا اتحادیه‌های ضعیف، احداث کارخانه در کشورهای با هزینه پایین، سرمایه‌گذاری مشترک برای کاهش رقابت
مثال: شرکت چند ملیتی با ایجاد کارخانه در کشورهای آسیای جنوب شرقی و لابی با دولت‌ها ریسک نیروی کار و قوانین را کاهش می‌دهد.
- ✓ قدرت و اندازه سازمان مهم است اما نه تنها مختص بزرگ‌ها: سازمان‌های کوچک نیز می‌توانند
برخی از این استراتژی‌ها را استفاده کنند، اما سازمان‌های بزرگ به دلیل منابع و مهارت‌های بیشتر، توانایی بیشتری در کاهش عدم اطمینان دارند.
مثال: یک استارت‌آپ می‌تواند با انتخاب تامین‌کننده مطمئن یا همکاری با شرکت‌های دیگر، ریسک را کاهش دهد، ولی اثر آن محدودتر از یک شرکت بزرگ است

طبقه‌بندی استراتژی‌ها

مدیران برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو رویکرد اصلی دارند:

استراتژی داخلی (انطباق با محیط)	استراتژی خارجی (تغییر محیط)
تغییر اقدامات و فعالیت‌های سازمان برای هماهنگی با محیط هدف موجود	تغییر واقعی محیط به نفع سازمان برای افزایش تناسب ظرفیت‌ها
محیط تغییر نمی‌کند اما تناسب سازمان با محیط بهبود می‌یابد و وابستگی سازمان به محیط کاهش می‌یابد اثر	محیط تغییر می‌کند و سازمان شرایط بهتری دارد
کاهش داوطلبانه قیمت‌ها برای جذب مشتری مثال	تلاش برای تغییر قوانین مالیاتی به نفع سازمان

❖ با ترکیب استراتژی داخلی و خارجی، می‌توان فنون کاهش عدم اطمینان را به شکل سیستماتیک طبقه‌بندی کرد.

استراتژی داخلی

- مدیریت سازمان همیشه مجبور نیست برای کاهش وابستگی به محیط، تغییرات گسترده ایجاد کند. استراتژی‌های داخلی به اقداماتی اشاره دارند که تقریباً هر سازمان، چه کوچک و چه بزرگ، می‌تواند برای بهبود تناسب خود با محیط انجام دهد. با اجرای این اقدامات، تاثیر محیط بر عملکرد سازمان کاهش می‌یابد و سازمان می‌تواند کنترل بیشتری بر منابع و فعالیت‌های خود داشته باشد.
- مثال: فرض کنید یک شرکت تولیدی به تامین‌کنندگان مواد اولیه خود وابسته است و هر تغییر در بازار مواد اولیه بر تولید شرکت تاثیر می‌گذارد. با اجرای استراتژی‌های داخلی مانند ایجاد انبار مواد اولیه، تنوع در تامین‌کنندگان یا استفاده از فناوری جایگزین، شرکت می‌تواند وابستگی خود به تامین‌کننده خاص یا نوسانات بازار را کاهش دهد و ثبات بیشتری در عملیات خود ایجاد کند.

انتخاب قلمرو

- تغییر قلمروی کاری: مهم‌ترین اقدام مدیریت در مواجهه با محیط نامساعد، تغییر قلمرو به حوزه‌ای با عدم اطمینان کمتر است.
مثال: ورود به حوزه‌ای که رقبا ضعیف‌تر یا کمتر هستند، هزینه برای رقبا بالا باشد، عرضه کننده مواد اولیه زیاد باشند
- محدودیت: فرصت‌های مناسب برای سازمان‌ها کم است و انتخاب قلمروی جدید اغلب جایگزین عدم اطمینان سایر سازمان‌ها می‌شود.
- استراتژی در صورت عدم امکان تغییر قلمرو: باید استراتژی با چارچوب کلی انتخاب شود.
منطق: هر چقدر اهداف، ساختار و فعالیت‌ها جامع‌تر باشند، منابع سازمان بیشتر و انعطاف‌پذیری آن در پاسخ به محیط افزایش می‌یابد.

جامع نگر و جزئی نگر:

- جامع نگرها ← از بخش‌های متعدد سازمان بهره می‌برند. افراد و فعالیت‌هایی با بالاترین انعطاف‌پذیری استخدام می‌کنند. انعطاف‌پذیری هزینه دارد و بهره‌وری کمتر است. مزیت در محیط‌های پویا: توانایی هدایت مجدد منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی.
- جزئی نگرها ← منابع محدود و فناوری‌های استاندارد دارند. از رسمی‌سازی برای صرفه‌جویی استفاده می‌کنند. مزیت در محیط‌های باثبات: بهره‌وری و کارآمدی بالاتر.

جذب و استخدام

هدف: استخدام افراد مناسب برای کاهش تاثیر محیط بر سازمان و کاهش عدم اطمینان محیطی

۱. استخدام مدیران اجرایی رقیب: شرکت‌ها مدیران اجرایی شرکت‌های رقیب را استخدام می‌کنند تا اطلاعاتی درباره برنامه‌ها و طرح‌های آینده آنها بدست آورند.
مثال: یک شرکت ممکن است مدیر بازاریابی رقیب را جذب کند تا از استراتژی تبلیغاتی آینده آنها مطلع شود.

۲. استخدام متخصصین فناوری پیشرفته: شرکت‌ها برای جذب مهارت فنی متخصصین سایر شرکت‌ها، حقوق بالا و اختیار خرید سهام پیشنهاد می‌دهند.
مثال: یک شرکت فناوری، مهندس نرم‌افزار ماهر یک شرکت رقیب را با حقوق زیاد و سهام شرکت خود جذب می‌کند.

۳. به کارگیری افراد دولتی در بخش خصوصی: شرکت‌های تجاری و حقوقی ماموران دولتی را با حقوق بالا استخدام می‌کنند تا از روابط و دانش آن‌ها برای تصمیم‌گیری و کسب اطلاعات دولتی بهره ببرند. مثال: یک شرکت حقوقی ماموران دولتی سابق را استخدام می‌کند تا به اطلاعات مربوط به قوانین و مقررات دسترسی داشته باشد.



کنکاش محیطی

تعریف: بررسی دقیق محیط سازمان برای شناسایی عواملی مانند اقدامات رقبا، دولت یا اتحادیه‌ها که ممکن است بر عملکرد سازمان تاثیر بگذارند
مثال: شرکتی که تغییرات در تقاضای محصولات خود را پیش‌بینی می‌مند، می‌تواند برنامه عملیات فنی خود را قبل از وقوع تغییر تنظیم کند.

هدف: کاهش عدم اطمینان و پیش‌بینی تغییرات محیطی، به طوری که مدیریت بتواند قبل از وقوع تغییرات، تعدیلات داخلی را انجام دهد.

نمونه‌ها: نمایندگان فروش، پژوهشگران بازاریابی، نمایندگان خرید، متخصصان روابط عمومی، مسئولان استخدام و افراد تاثیرگذار در قانون‌گذاری.

رابطین محیطی: کسانی هستند که در محیط یا مرز سازمان مشغول به فعالیت بوده، وظایف مرتبط و مناسب سازمانی را انجام داد و سازمان را به عناصر خارج از آن ارتباط می‌دهند. در واقع به عنوان عاملین مبادله، بین سازمان و محیط عمل می‌کنند.

نقش رابطین محیطی:

۱. جمع‌آوری و پالایش داده‌ها و اطلاعات
۲. انتقال داده‌ها به سازمان
۳. معرفی سازمان به محیط و حفاظت از آن
۴. ارائه گزارش‌ها برای آگاهی اعضای سازمان از ادراک و ارزیابی محیط
۵. کمک به سازمان برای رصد و شناسایی حوادث مهم محیطی

ایمن سازی

به معنای کاهش ریسک توقف عملیات سازمان از طریق مدیریت منابع و ستاده‌ها است. این کار هسته اصلی عملیات را در برابر تاثیرات محیطی محافظت می‌کند و اجازه می‌دهد سازمان به صورت سیستم بسته عمل کند.

○ جنبه نهاده‌ها (مواد و منابع):

۱. داشتن ذخیره احتیاطی مواد اولیه

۲. تامین مواد از عرضه کنندگان متعدد

۳. انجام تعمیرات پیشگیرانه

۴. استخدام و آموزش کارکنان جدید

مثال یک کارخانه برای جلوگیری از توقف تولید، همزمان از چند تامین کننده فولاد می‌خرد و برای ماشین‌آلات تعمیرات دوره‌ای انجام می‌دهد.

○ جنبه منابع انسانی:

استخدام و آموزش نیروهای ماهر برای کاهش ریسک کمبود مهارت
مثال: یک شرکت نرم‌افزاری با آموزش کارکنان جدید، مطمئن می‌شود که از دست دادن یک توسعه‌دهنده کل پروژه را متوقف نمی‌کند.

○ جنبه ستاده‌ها (محصولات):

۱. کاهش عدم اطمینان محیطی
 ۲. استفاده بیشتر در فناوری‌های تکراری
 ۳. نیاز به ارزیابی هزینه‌ها و مزایا
- هزینه‌ها: شامل هزینه فعالیتهای ایمن‌سازی و خطرات ناشی از انبارداری

هموارسازی (یکنواخت سازی) تقاضا

تعریف: متعادل کردن تاثیرات نوسانات تقاضا در طول زمان
کاربرد: شرکت های تلفن، خرده فروشی ها، موسسات کرایه خودرو، ناشران مجلات، تیم های ورزشی.
مسئله: بیشترین تقاضا برای خدمات در ساعات اوج (مثلا تماس تلفنی بین ۸ صبح تا ۵ بعد از ظهر). خارج از این ساعات، تجهیزات آماده اند اما تقاضا کم است.
راهکار:

- افزایش قیمت در ساعات اوج تقاضا
- کاهش قیمت در ساعات کم تقاضا
- نتیجه: مشتریان تشویق می شوند در ساعات غیر اوج از خدمات استفاده کنند، مثل انجام مکالمه تلفنی شب ها یا در تعطیلات
- این کار باعث یکنواخت شدن تقاضا در طول روز می شود.

سهمیه‌بندی

زمانی که تقاضا بیش از حد باعث عدم اطمینان می‌شود، سازمان‌ها ممکن است کالاها یا خدمات خود را سهمیه‌بندی کنند.

نمونه‌ها:

بیمارستان‌ها: تخت‌ها برای بیماران غیر اضطراری سهمیه‌بندی می‌شوند و در حوادث، تخت‌ها اول به آسیب دیدگان اختصاص می‌یابد.

دانشکده‌ها: دانشجویان در کلاس پر تقاضا گروه‌بندی می‌شوند. مثلاً در دوره‌های آموزش دروس بازرگانی که تقاضا بیشتر از ظرفیت است، اولیت به دانشجویان ورودی سال‌های قبل داده می‌شود.

پراکندگی جغرافیایی

برای کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها فعالیت خود را در چند منطقه راه‌اندازی می‌کنند تا ریسک را کاهش دهند. این کار با ورود به جوامع مختلف یا ایجاد عملیات در چند منطقه انجام می‌شود.

استراتژی خارجی

به اقداماتی گفته می‌شود که سازمان برای تغییر محیط بیرونی انجام می‌دهد تا شرایط برایش مساعدتر شود. این اقدامات شامل: تبلیغات، شکل‌دهی سلیقه مشتریان و گاهی توافق‌های غیرقانونی برای محدود کردن رقابت است.

تبلیغات

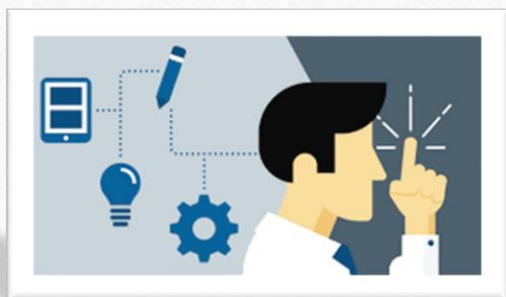
تبلیغات یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های خارجی است. سازمان‌ها با صرف هزینه زیاد در تبلیغات، می‌توانند:

۱. فشار رقابتی را کاهش دهند
۲. تقاضا برای کالاها و خدمات خود را تثبیت کنند
۳. وجه و اعتبار برند خود را ارتقا دهند
۴. وفاداری مشتریان را افزایش دهند و وابستگی به مشتریان خاص را کاهش دهند. مثال: یک شرکت با تبلیغات مداوم، مشتریان متعددی پیدا کرده و میزان تقاضا برای محصولات خود را ثابت نگه می‌دارد.

عقد قرارداد

بستن قرارداد، سازمان را در برابر تغییرات قیمت و میزان مواد اولیه یا محصولات محافظت می‌کند. مدیریت می‌تواند برای خرید مواد اولیه با عرضه‌کنندگان قرارداد ببندد. برای فروش محصولات نیز می‌تواند قرارداد منعقد کند

مثال: شرکت‌های هواپیمایی برای خرید سوخت، قرارداد با شرکت‌های نفتی با نرخ ثابت می‌بندد تا نوسانات قیمت سوخت اثر کمتری بر فعالیتشان داشته‌باشد.



جذب عوامل تهدیدکننده بقای سازمان

۱. همکاری با رقبا و جذب حمایت محیطی:

- سازمان‌ها ممکن است برای کاهش تهدیدات محیطی، رقبای خود را به همکاری دعوت کنند.
- مثال: انتصاب افراد از شرکت‌های رقیب در هیئت مدیره شرکت‌های بازرگانی
- نتیجه: ترکیب هیئت مدیره از منابع و رقبا حمایت محیطی فراهم می‌کند.

۲. جذب اعضای مرتبط با نیازهای خاص سازمان:

- نیاز به سرمایه: اعضای هیئت مدیره از بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و موسسات مالی
- نهادهای قانونی و نظارتی: استفاده از حقوقدانان در هیئت مدیره برای پاسخ به مقررات دولتی
- اتحادیه‌ها: سازمان‌هایی که با اتحادیه‌ها مواجهند، نمایندگان آنها را در هیئت مدیره دارند.
- قراردادهای دولتی: جذب ماموران دولتی برای تضمین قراردادها
- حس عمومی و مشتریان: استفاده از سخنگویان مشهور و نمایندگان اقلیت برای پاسخ به احساسات عمومی و مشتریان.

۳. هیئت مدیره تلفیقی (مشترک):

- ایجاد زمانی که دو یا چند سازمان مدیر عامل مشترک دارند.
- هدف: کاهش عدم اطمینان محیطی، هماهنگی افقی و عمودی، افزایش تخصص و محبوبیت سازمان
- کارکردها:
 - هماهنگی غیررسمی برنامه‌ها بین سازمان‌ها
 - بهبود دسترسی به منابع مورد نیاز
 - کمک در تنظیم استراتژی دقیق‌تر
- مثال: شرکت و تامین کننده مواد اولیه که مدیرعامل مشترک دارند.

۴. تاثیر شهرت و اعتبار اعضای هیئت مدیره

- شخصیت برجسته اعضا تصویر مثبت سازمان را ایجاد می‌کند
- نتیجه: جذب مشتریان، کاهش مشکلات در ارتباط با موسسات مالی و نهادهای قانونی

ائتلاف

وقتی یک سازمان با یک یا چند سازمان دیگر برای انجام اقدام مشترک همکاری می‌کند، این کار **ائتلاف** نامیده می‌شود.

نمونه‌ها:

- ✓ سرمایه‌گذاری‌های مشترک
- ✓ ادغام شرکت‌ها مثلاً کاهش پرسنل اضافی و استفاده از تخصص‌های فنی و مدیریتی شرکت دیگر
- ✓ توافق همکاری برای قیمت‌های ثابت با بازارهای مشخص

هدف: مدیریت محیط سازمان و کاهش عدم اطمینان محیطی، همچنین بهره‌مندی از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و تخصص‌های دیگر شرکت‌ها.

❖ توضیح مهم: ادغام‌ها فقط صرفه‌جویی اقتصادی ایجاد نمی‌کنند؛ بلکه با کاهش رقابت و وابستگی بین سازمان‌ها، عدم اطمینان محیطی را نیز کاهش می‌دهند.

نفوذ در دستگاه قانون گذاری

موضوع اصلی: نفوذ صنایع در دستگاه قانون گذاری
مثال مشخص: صنعت خودروسازی آمریکا از دولت فدرال خواست اقداماتی انجام دهد تا فروش خودروهای آمریکایی افزایش یابد
نتیجه: این اقدام باعث شد هم صنعت به فعالیت خود ادامه دهد و هم قانون گذاران داوطلبانه در جهت منافع ملی گام بردارند.
نکته عمومی: نفوذ در دستگاه قانون گذاری تنها محدود به خودروسازی نیست و یک روش رایج است که سازمان‌ها برای کنترل و مدیریت محیط خود از آن استفاده می‌کنند.

رهنمودی برای مدیریت محیط

موفقیت در مدیریت محیط نیازمند دو مرحله است: ۱. تحلیل منابع ایجاد کننده عذم اطمینان محیطی
۲. انتخاب استراتژی مناسب برای مدیریت موثر. اندازه بزرگ سازمان می تواند اثرات محیطی را تعدیل کند.
برای کاهش عذم اطمینان محیطی، مدیران می توانند اقدامات مختلفی انجام دهند که در جدول ۲-۱۴ آمده
است. این اقدامات صرفاً مثال هستند و همیشه کاربرد قطعی یا تنها راه حل موجود نیستند.

جدول ۲-۱۴: تطابق دادن منابع عدم اطمینان (محیطی) با اقدامات استراتژیک

منابع

دولت

رقابت

اتحادیه‌ها

تولیدکنندگان مواد اولیه

مؤسسات مالی

مشتریان

گروه‌های فشار اجتماعی

نمونه‌هایی از اقدامات استراتژیک

نفوذ در دستگاه قانون‌گذاری به شیوه مناسب، به کارگیری افرادی که سابقه خدمت در نهادهای دولتی دارند، ترغیب مأموران دولتی به انجام کارهای غیرقانونی، در محدوده‌های دیگری از نظر مقررات دولتی قرار گرفتن.

تبلیغ کردن برای ایجاد دلبستگی نسبت به مارک تجاری مؤسسه در مشتریان، انتخاب یک قلمرو که رقابت کمتری در آن وجود دارد، ادغام با رقبای برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار، مذاکره با رقیب برای همکاری.

مذاکره برای انعقاد قرارداد جمعی بلند مدت، به کارگیری افراد حرفه‌ای که عضو اتحادیه نیستند، استقرار عملیات در کشورهای دارای عرضه نیروی کاری ارزان و زیاد، انتصاب اعضاء متخصص عضو اتحادیه در هیئت مدیره.

خرید مواد اولیه از عرضه‌کنندگان متعدد، ذخیره مواد اولیه مهم برای سازمان، انعقاد قراردادهای بلند مدت، یکپارچگی عمودی از طریق ادغام.

انتصاب مدیران اجرایی مؤسسات مالی در هیئت مدیره، گشایش یک حساب اعتباری برای برداشت در موقع ضرورت، دعوت از یک مؤسسه مالی به همکاری با سازمان، استفاده از منابع مالی مختلف.

تبلیغات، استفاده از ساختاری که در آن قیمت‌های مختلفی ملحوظ نظر است، سهمیه‌بندی تقاضا، تغییر قلمرو به جاهایی که مشتریان زیاد هستند.

انتصاب برخی از اعضاء برجسته این گروه‌ها در هیئت مدیره، به کارگیری برخی از منتقدین به عنوان کارکنان سازمان، اشتغال به فعالیت‌های که مورد توافق عامه است، استفاده از اتحادیه‌های صنفی برای جوابگویی به انتقادات.



با سپاس فراوان از توجه شما عزیزان

