



فصل هشتم: محیط

ارائه دهنده : راحله صفدری

استاد راهنما : دکتر افشین سلطانی

دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران

پاییز ۱۴۰۴



دانشگاه خوارزمی

مقدمه

این فصل به نقش محیط در سازمان ها می پردازد. سازمان به عنوان سیستم های باز با محیط خود در تعامل اند و برای بقا و اثر بخشی باید با تغییرات محیطی تطبیق پیدا کنند. به همین دلیل باید سازوکارهای نظارت و بازخورد داشته باشند تا تغییرات محیطی را تشخیص داده و اصلاحات لازم را انجام دهند. نکته اصلی فصل این است که سازمان ها با درجات متفاوتی از عدم اطمینان محیطی روبه رو هستند و مدیران تلاش می کنند این عدم اطمینان را کاهش دهند. متن تاکید می کند که ساختار سازمانی یکی از ابزارهای مهم مدیران برای کنترل و مدیریت این عدم اطمینان است.

تعریف محیط

- محیط در نگاه نظریه پردازان مختلف تعاریف متعددی دارد اما همگی بر این نکته تاکید دارند که: محیط شامل عواملی است خارج از سازمان.
- این عوامل بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارند اما سازمان کنترل کمی بر آنها دارد یا کاملاً خارج از کنترل او هستند.
- یک تعریف ساده: اگر جهان را در نظر بگیریم و سازمان را از آن جدا کنیم، باقی مانده جهان، محیط سازمان است.
- با وجود سادگی این تعریف، تشخیص مرزهای محیط در عمل کار آسانی نیست.
- در بررسی محیط باید ابتدا بین محیط عمومی و محیط خصوصی سازمان تمایز قائل شد.

محیط عمومی

- محیط عمومی شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، حقوقی، زیست محیطی و فرهنگی است.
- این عوامل بر سازمان تاثیر دارند اما ارتباطشان مستقیم و واضح نیست.
- مهندسی ژنتیک بخشی از محیط عمومی شرکت های داروسازی محسوب می شود. استفاده فعلی از مهندسی ژنتیک در تولید دارو محدود است. انتظار می رود در آینده نقش مهمی در شکل دهی و تولید داروهای قرن بیست و یکم داشته باشد. با وجود این، تاثیر مهندسی ژنتیک بر شرکت های احتمالی غیر قطعی است.
- به همین دلیل، سازمان ها توجه اصلی خود را بر محیط اختصاصی متمرکز می کنند.

محیط اختصاصی

- محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان است که مستقیماً بر تحقق اهداف آن اثر می‌گذارد.
- این محیط شامل عوامل مهمی است که می‌توانند تاثیر مثبت یا منفی بر اثربخشی سازمان داشته باشند.
- عناصر معمول محیط اختصاصی عبارت‌اند از:

۱. مشتریان: تعیین‌کننده نیازها و توقعات سازمان
۲. عرضه‌کنندگان: تامین مواد اولیه یا خدمات مورد نیاز
۳. رقبا: ایجاد فشار برای ارائه محصولات بهتر یا ارزان‌تر
۴. نهادهای قانون‌گذاری دولتی: تعیین قوانین و مقررات فعالیت سازمان
۵. اتحادیه‌های کارگری: تاثیر بر حقوق کارکنان و شرایط کاری
۶. موسسات تجاری: تامین اعتبارات و خدمات مالی
۷. گروه‌های عمومی فشار: اعمال فشار اجتماعی یا سیاسی بر سازمان

- قلمروی سازمان: به ادعایی مربوط می‌شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و همچنین بازار منصرف شده خود، مطرح می‌کند.
- قلمروی سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می‌کند. زیرا قلمروی سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می‌کند.
- اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد.



محیط واقعی در برابر محیط ذهنی

- برای تعریف محیط باید بین محیط واقعی و محیط ذهنی تفاوت قائل شد
- ادراک افراد از محیط معمولاً با واقعیت بیرونی یکسان نیست.
- مدیران و کارکنان براساس، دیدگاه، تجربه، تحصیلات و جایگاه سازمانی خود محیط را متفاوت درک می کنند.
- یک محیط ممکن است برای یک سازمان پیچیده و برای سازمانی دیگر ساده به نظر برسد.
- حتی مدیران ارشد یک سازمان نیز برداشت‌های متفاوتی از محیط دارند.
- سازمان‌ها در عمل **محیط ادراک شده خود** را می سازند.
- تصمیمات ساختاری مدیران براساس همین محیط ذهنی و ارزیابی آنها از عدم اطمینان محیطی اتخاذ می شود، نه لزوماً محیط واقعی.

عدم اطمینان محیطی

- محیط سازمان‌ها از نظر میزان عدم اطمینان با یکدیگر تفاوت دارند.
- برخی سازمان‌ها در محیط‌های نسبتاً **ایستا** فعالیت می‌کنند، در محیط اختصاصی چنین سازمان‌هایی:
 - ✓ نیروهای محیطی اندکی در حال تغییر هستند
 - ✓ رقبای جدید وجود ندارد
 - ✓ موانع فناورانه جدید توسط رقبا ایجاد نمی‌شود
 - ✓ گروه‌های فشار عمومی فعالیت‌های محدود برای تاثیرگذاری دارند.
 - ✓ مثال: کارخانه تولید آجرسنتی

- برخی دیگر با محیط های پویا مواجه اند:
 - ✓ مقررات دولتی مربوط به کارشان به شدت تغییر می کند
 - ✓ رقبای جدید به طور مرتب ظاهر می شوند
 - ✓ در تامین مواد اولیه دائما مشکلاتی ایجاد می شود
 - ✓ سلیقه مصرف کنندگان مرتباً تغییر می کند
 - ✓ مثال: شرکت فعال در صنعت تلفن همراه یا لوازم دیجیتال
- محیط های ایستا نسبت به محیط های پویا عدم اطمینان کمتری ایجاد می کنند، چون عدم اطمینان محیطی تهدیدی برای اثربخشی سازمان است، مدیریت تلاش می کند آن را کاهش دهد.
- مدیریت کاهش عدم اطمینان محیطی را از طریق **ایجاد تغییر و تحول در ساختار سازمانی** دنبال می کند.

پژوهش های عمده درباره محیط

ما قرار نیست همه مطالعات مربوط به محیط سازمانی را بررسی کنیم، بلکه روی برخی از تحقیقات مهم و تاثیرگذار تمرکز می کنیم. به طور مشخص، پژوهش هایی که از دیدگاه ما اهمیت دارند، شامل مطالعات:

❖ برنز و استاکر

❖ امری و تریست

❖ لارنس و لورش

هستند. در ادامه، این پژوهش ها را به طور خلاصه بررسی خواهیم کرد.



برنز و استاکر

- برنز و استاکر با مطالعه‌ی ۲۰ شرکت صنعتی انگلیسی و اسکاتلندی و انجام مصاحبه با مدیران و مشاهده‌ی مستقیم از وضعیت شرکت‌ها، بررسی کردند که چگونه سلختار و شیوه‌های مدیریتی سازمان‌ها باتوجه به شرایط محیطی تغییر می‌کند. آنها محیط سازمان‌ها را براساس میزان تغییرات فناوری و میزان تغییر در بازار کالاها ارزیابی کردند و دریافتند که در محیط‌های پویا و دارای تغییرات سریع، نوع خاصی از ساختار شکل می‌گیرد که کاملاً با ساختاری که در محیط‌های باثبات وجود دارد فرق دارد. این دوساختار را **ماشینی** و ارگانیک نام‌گذاری کردند

ساختار ماشینی	ساختار ارگانیک
دارای پیچیدگی زیاد، رسمیت بالا و تمرکزگرایی	منعطف و قابل انطباق
مناسب فعالیتهای تکراری	تاکید بر روابط افقی به جای سلسله مراتب عمودی
متکی به رفتارهای برنامه ریزی شده	نفوذ بر اساس مهارت و دانش و نه جایگاه رسمی
در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده عمل می کند	مسئولیت ها انعطاف پذیر و نه محدود به شرح شغل ثابت تاکید بر تبادل اطلاعات به جای صدور دستور

خلاصه بالا * جدول ۸-۱: مقایسه ساختارهای زیستی و ماشینی

ویژگی	ماشینی	ارگانیک
تعریف وظیفه	بدون انعطاف (خشک)	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	مهارت و خبرگی
کنترل	متمرکز	متنوع

- به نظر برنز و استاکر، موثرترین ساختار، ساختاری است که با الزامات محیط هماهنگ باشد. در محیط باثبات، ساختار ماشینی مناسب است و در محیط دارای تغییرات زیاد، ساختار ارگانیک کارآمدتر است.
- آنها معتقد بودند این دو ساختار، دو سر یک پیوستار هستند و هیچ سازمانی کاملاً ماشینی یا کاملاً ارگانیک نیست، ولی معمولاً به یکی از این دو جهت‌گیری نزدیک می‌شود. همچنین تاکید کردند که هیچ کدام نسبت به دیگری برتری ذاتی ندارند و ماهیت محیط سازمان تعیین‌کننده‌ی انتخاب ساختار است. پژوهش‌های بعدی نیز یافته‌های آنان را تایید کرده‌اند.

امری و تریست

امری و تریست چهار نوع محیط سازمانی را معرفی کرده‌اند که از نظر پیچیدگی و ناپایداری به ترتیب افزایش می‌یابند:

۱. محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط
۲. محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم
۳. محیط متغیر واکنشی
۴. محیط با عناصر کاملاً متغیر



- محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم:

- ویژگی‌ها: تغییرات کم و تصادفی، تهدیدات اندک، کمترین عدم اطمینان
- توضیح: عناصر محیط به هم وابسته نیستند و تغییرات کند و غیرقابل پیش‌بینی هستند. مدیران نیاز به تحلیل دقیق محیط ندارند
- مثال: وضعیت رقابت کامل اقتصادی؛ خریداران متعدد وجود دارند و سازمان تأثیری بر بازار ندارد. سازمان‌های حاضر در این محیط از ثبات و منافع فوق‌العاده برخوردارند.

- محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم:

- ویژگی‌ها: تغییرات کند، تهدیدات خوشه‌ای (به هم مرتبط)، نیاز به شناخت دقیق‌تر محیط
- توضیح: نیروهای تهدیدکننده مانند عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان ممکن است به هم متصل شوند و یک ائتلاف تشکیل دهند.

- محیط متغیر واکنشی:

- ویژگی‌ها: پیچیده‌تر، رقبا با هدف مشابه، حساسیت سازمان به واکنش دیگران، نیاز به انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز
- توضیح: یک یا چند سازمان بزرگ می‌توانند بازار و رقبا را تحت تاثیر قرار دهند. سازمان‌ها باید به تاکتیک‌ها و ابتکارات رقبا واکنش نشان دهند.
- مثال: صنایع فولاد، آلومینیوم، توتون و نوشابه، جایی که دو یا سه شرکت بزرگ رهبری قیمت و بازار را در اختیار دارند

- محیط با عناصر کاملاً متغیر:

- ویژگی‌ها: بیشترین ناپایداری و عدم اطمینان، تغییرات سریع و همزمان، عناصر محیط به شدت به هم وابسته، پیش‌بینی دشوار
- توضیح: سازمان‌ها باید دائماً محصولات، خدمات و روابط خود با دولت، مشتریان و تامین‌کنندگان را بازبینی کنند. برنامه‌ریزی بلندمدت کم اثر است.
- مثال: محیط سازمان‌ها در دهه ۱۹۷۰ که شوک‌های اقتصادی و تغییرات سریع فن‌آوری باعث نیاز به نوآوری مستمر شد.

نتیجه گیری:

- محیط‌های ثابت و پایدار با ساختارهای ماشینی سازگارند
- محیط‌های پویا و ناپایدار نیازمند ساختارهای انعطاف‌پذیر و ارگانیک هستند
- عدم اطمینان و آمادگی برای تغییرات سریع، مشخصه محیط‌های متلاطم است و سازمان‌ها باید ساختار و فرآیندهای خود را متناسب با سطح پیچیدگی محیط انتخاب کنند.



لارنس و لورش

۱. زمینه پژوهش

- لارنس و لورش برای بررسی رابطه میان شرایط محیطی و ساختار سازمانی، ۱۰ شرکت را در سه صنعت پلاستیک سازی، مواد غذایی و مخزن سازی مطالعه کردند.
- صنعت پلاستیک سازی دارای محیط بسیار متغیر، رقابتی و نیازمند نوآوری مداوم بود.
- صنعت مواد غذایی محیطی متوسط داشت که نه کاملاً پایدار و نه بسیار متلاطم بود.
- صنعت مخزن سازی محیطی پایدار و کم تغییر داشت، تا جایی که حتی طی دو دهه محصول جدیدی عرضه نشده بود.

۲. محیط و ساختار سازمانی:

- محیط خارجی

ملاک اصلی لارنس و لورش برای توصیف محیط، مفهوم عدم اطمینان محیطی بود. این عدم اطمینان شامل میزان تغییرات محیط، شفافیت اطلاعاتی که مدیران از محیط دریافت می کنند و سرعت بازخورد محیط نسبت به تصمیمات سازمان می شود. در محیط متلاطم عدم اطمینان زیاد است، اما در محیط پایدار عدم اطمینان کم است.

- محیط داخلی

لارنس و لورش دو بعد اصلی را تعریف کردند: تفکیک و ادغام.

❖ تفکیک

- ✓ به میزان تفاوت و تخصصی شدن واحدهای مختلف سازمان اشاره دارد
- ✓ هر واحد نگرش، هدف و شیوه کاری مخصوص به خودش را دارد.
- ✓ برای مثال: واحد تولید بر کارایی و هزینه تمرکز می کند، واحد بازاریابی بر نیاز بازار و مشتریان، و واحد تحقیق و توسعه بر نوآوری.
- ✓ هر چه محیط پیچیده تر باشد، میزان تفکیک بین واحدها بیشتر می شود.

❖ ادغام

- ✓ به میزان هماهنگی و همکاری بین این واحدها اشاره دارد.
- ✓ ابزارهای ایجاد ادغام شامل قوانین، رویه ها، ساختار، سلسله مراتبی و کمیته های مشترک است.
- ✓ مثال: شرکت های پلاستیک سازی جلسات مشترک میان تولید و تحقیق و توسعه برگزار می شود تا هماهنگی لازم برای نوآوری به درستی شکل بگیرد.

۳. یافته های اصلی لارنس و لورش

➤ شرکت های موفق، ساختار سازمانی خود را با شرایط محیط خارجی تطبیق می دهند. در محیط پیچیده و متلاطم، تفکیک بین واحدها زیاد می شود؛ بنابراین برای جلوگیری از ناهماهنگی، سازمان نیازمند ادغام قوی تر است.

برای مثال در صنعت پلاستیک، واحد تولید فعالیت های تکراری دارد اما واحد تحقیق و توسعه و واحد فروش باید مدام خود را با تغییرات بازار هماهنگ کنند و همین نیازمند ادغام قوی تر است.

➤ هر سازمان با چند محیط فرعی مانند محیط بازار، محیط اقتصادی و محیط علمی در تعامل است. هر بخش سازمان باید بتواند نیازهای محیط فرعی مربوط به خود را برآورده کند.

برای مثال بخش فروش با محیط بازار در ارتباط است و بخش تحقیق و توسعه با محیط علمی و فنی. موفقیت هر واحد به میزان سازگاری آن با محیط فرعی اش وابسته است.

➤ شرکت هایی که عملکرد بالایی دارند، تفکیک و ادغام را به شکلی موثر با محیط خود هماهنگ کرده اند. در محیط های متنوع میزان تفکیک زیاد است و بنابراین ادغام نیز باید زیاد باشد. اما در محیط های پایدار مانند صنعت مخزن سازی، تفکیک پایین است و نیاز به ادغام نیز کم است.

۴. نتایج سه صنعت مورد مطالعه

- در صنعت پلاستیک سازی محیط متلاطم بود و شرکت‌ها بیشترین میزان تفکیک و همچنین بیشترین سطح ادغام را داشتند.
- در صنعت مواد غذایی که محیطی متوسط داشت، میزان تفکیک و ادغام در سطح متوسط قرار داشت.
- در صنعت مخزن سازی محیط پایدار بود و واحدهای مختلف ساختاری مشابه داشتند و نیاز به ادغام کم بود.
- در هر سه صنعت، شرکت‌هایی که عملکرد بالاتر داشتند نسبت به رقبای ضعیف، ساختارهایی داشتند که بهتر با محیط سازگار شده بود.

۵. جمع‌بندی نظریه لارنس و لورش

- محیط‌های مختلف، میزان متفاوتی از عدم اطمینان دارند. برای موفقیت، واحدهای مختلف سازمان باید با محیط‌های فرعی مربوط به خود سازگار شوند.
- تفکیک و ادغام دو نیروی متضاد هستند و سازمان‌های موفق توانسته‌اند بین این دو تعادل ایجاد کنند؛ یعنی از یک سو واحدها را براساس وظایف و شرایط محیطی تفکیک کرده‌اند و از سوی دیگر هماهنگی کافی برای رسیدن به اهداف مشترک ایجاد کرده‌اند.
- به طور کلی محیطی که سازمان در آن فعالیت‌های اصلی خود را انجام می‌دهد، مهم‌ترین عامل تعیین کننده ساختار موثر سازمان است

۶. نقد نظریه

برخی محققان از این نظریه انتقاد کرده‌اند زیرا لارنس و لورش از معیارهای ذهنی مدیران برای اندازه‌گیری عدم اطمینان استفاده کرده بودند، نه معیارهای عینی. با این حال آنها توضیح دادند که در عمل، مدیران براساس ادراک خود تصمیم می‌گیرند و همین ادراک برای رفتار مدیریتی واقعی اهمیت دارد. به همین دلیل، یافته‌های این نظریه همچنان یکی از مهم‌ترین مباحث در فقه نقش محیط بر ساختار سازمان باقی مانده است.

ترکیب نظریه‌ها: تعریف و سنجش محیط

هدف این نیست که فقط نتایج پژوهش را پشت سر هم بیان کنیم، بلکه می‌خواهیم نقاط مشترک نظریه‌ها را پیدا و آنها را ترکیب و تبیین کرد. برای این کار، پژوهشگران عدم اطمینان محیطی را به کمک یک ماتریس 2×2 تحلیل می‌کنند. این ماتریس بر پایه دو بعد اصلی محیطی ساخته می‌شود:

۱. **میزان تغییرات محیطی**: این بعد از ایستا (تغییر کم) تا پویا (تغییر زیاد) کشیده می‌شود.

- محیط ایستا: تغییرات کم، شرایط قابل پیش‌بینی
مثال: بازار تولید آجر که تکنولوژی و سلیقه مشتری تغییرات اندکی دارد.
 - محیط پویا: تغییرات سریع و مداوم، پیش‌بینی دشوار
مثال: صنعت موبایل
- هرچه محیط پویاتر باشد، مدیران نمی‌توانند پیامدهای تصمیم‌های خود را راحت پیش‌بینی کنند و ریسک افزایش می‌یابد.

۲. میزان پیچیدگی محیط

- محیط ساده: در این حالت تعداد عوامل اثرگذار بر سازمان کم است و این عوامل معمولاً شبیه یا قابل درک هستند.
مثال: یک نانوائی محلی که فقط با چند تامین کننده آرد و چند رقیب محدود سروکار دارد.
- محیط پیچیده: در این شرایط عوامل محیطی زیاد، متنوع و گاهی غیرقابل پیش‌بینی هستند. این عوامل می‌توانند از جنس فناوری، قوانین، رقبا، بازارهای مختلف، یا ذی‌نفعان متعدد باشند.
مثال: یک شرکت هواپیمایی که با قوانین بین‌المللی، نوسانات قیمت سوخت، فناوری پیشرفته، رقابت جهانی، تغییرات سریع در تقاضای مشتری مواجه است.

جدول ۲-۸: محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آنها

۳- 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 شرکت‌ها مدیر اجرایی کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال می‌کند.	۴- 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 می‌برند. ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز مثال: شرکت پلاستیک‌سازی در پژوهش لارنس و لورش
۱- <u>عدم اطمینان درک شده در سطح پایین</u> 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 مخزن‌سازی در پژوهش لارنس و لورش	۲- 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 می‌مانند. ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز مثال: بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها

ساده

پیچیده

پیچیدگی

- پیچیدگی محیطی یعنی تعداد عناصر خارجی‌ای که می‌توانند بر عملیات سازمان اثر بگذارند.
- اگر محیط ساده باشد: ۱. عناصر محیطی اندک هستند ۲. مدیریت فقط باید چند عامل مشابه و متناجس را نظارت کند ۳. مثال: یک کارگاه محلی که فقط با چند تامین کننده ثابت سروکار دارد.
- اگر محیط پیچیده باشد: ۱. تعداد عناصر زیاد است. ۲. این عناصر نامتناجس و متفاوت هستند و باید همه پایش شوند ۳. مثال: شرکت تکنولوژی که باید رقبا، قوانین چند کشور، مشتریان متنوع و فناوری‌های متعدد را همزمان دنبال کند.
- عدم تمرکز بیشتر نتیجه پیچیدگی بیشتر است یعنی سازمان واحدهای متعدد و کم تمرکزتری ایجاد می‌کند تا هر بخش بتواند بخش خاصی از محیط را دقیق‌تر رصد کند.

۲. ترکیب ابعاد ایستا-پویا با ساده-پیچیده (ماتریس ۲*۲ جدول ۲-۸)

- این دو بعد ترکیب می شوند و چهار وضعیت می سازند
- خانه ۱: کمترین عدم اطمینان ← محیط ایستا-ساده
- خانه ۴: بیشترین عدم اطمینان ذهنی ← محیط پویا-پیچیده

۳. اهمیت بعد پویایی در مقایسه با پیچیدگی

- تحقیقات روی ۲۲ گروه تصمیم گیر در ۶ سازمان نشان داده:
 ۱. پویایی (ایستا-پویا) بیش از پیچیدگی بر عدم اطمینان تاثیر دارد.
 ۲. واحدهایی که در محیط پویا تصمیم می گیرند همیشه نسبت به محیط های فقط پیچیده با عدم اطمینان بیشتری مواجه اند.

۴. اندازه گیری عدم اطمینان محیطی

برای ارزیابی محیط باید معیاری برای سنجش عدم اطمینان داشت. اگرچه درباره مفهوم عدم اطمینان توافق کلی وجود دارد، اما باید معیار واحدی ایجاد شود. جدول که در ادامه می بینیم به عنوان یک رهنمود نسبتاً معقول پیشنهاد شده، اما هر سازمان باید آن را متناسب با محیط مخصوص خود تعدیل و سفارشی سازی کند.

جدول ۳-۸: سنجش عدم اطمینان محیطی

درجه هر کدام از متغیرهای ذیل بر اساس مقیاس از یک تا پنج است					
غیر قابل پیش‌بینی در سطح بالا			قابل پیش‌بینی در سطح بالا		
۵	۴	۳	۲	۱	
۵	۴	۳	۲	۱	۱. فناوری عملیات
۵	۴	۳	۲	۱	۲. اقدامات رقبا
۵	۴	۳	۲	۱	۳. تقاضای بازار
۵	۴	۳	۲	۱	۴. طرح‌ها و ویژگی‌های محصول
۵	۴	۳	۲	۱	۵. قابل دسترس بودن مواد اولیه
۵	۴	۳	۲	۱	۶. مقررات دولتی
۵	۴	۳	۲	۱	۷. اقدامات اتحادیه‌های کارگری

- محیط پویا و پیچیده ← ساختار ارگانیک مناسب‌تر است
ویژگی‌ها: انعطاف‌پذیر، ارتباطات افقی، عدم تمرکز
- محیط ساده و باثبات ← ساختار ماشینی موثرتر است
ویژگی‌ها: رسمی، سلسله‌مراتبی، رویه‌های ثابت

- فناوری تکراری (مثل تولید انبوه) در شرایطی استفاده می‌شود که اطمینان محیطی وجود داشته باشد. این‌ها معمولاً با ساختار ماشینی سازگارند
- فناوری غیرتکراری (مثل تحقیق و توسعه یا پروژه‌های پیچیده) نیازمند عدم اطمینان محیطی نسبی است و ساختار ارگانیک می‌طلبد



خاصیت تعیین کننده بودن محیط

پس از بررسی های انجام شده درباره محیط و نقش آن در سازمان، اکنون می توان مفهوم محیط و تلاش پژوهشگران برای فهم رابطه ی محیط و ساختار سازمانی را بهتر درک کرد. این تحلیل ها زمینه ای فراهم می کند تا دیدگاه های موافق و مخالف تعیین کننده بودن محیط در شکل گیری ساختار سازمان را تفسیر کنیم. به بیان ساده تر، بحث اصلی این است که آیا محیط عاملی تعیین کننده و اجتناب پذیر در شکل گیری ساختار سازمان است یا خیر.



دیدگاه موافق

۱. ارائه کنندگان دیدگاه موافق

طرفداران نظریه‌ی محیط ساختار را تعیین می‌کند، شامل: برنز، امری و تریست، لارنس و لورش. این پژوهشگران نشان دادند شرکت‌هایی در محیط‌های پر متلاطم معمولاً ساختارهای منعطف‌تری دارند.

۲. نقش فشارهای محیطی در تعیین ساختار

فشارهای محیطی، نوع وظایف و خواسته‌های کاری را شکل می‌دهند. سازمان باید با **ساختار فنی مناسب** به این فشارها پاسخ دهد. مثال: اگر فناوری سریع تغییر کند، سازمان باید تیم‌های کوچک‌تر و سیال‌تری ایجاد کند.

۳. وابستگی سازمان به محیط (براساس دیدگاه سیستمی)

- سازمان برای بقا به تحصیل نهاده از محیط (مثل مواد اولیه، اطلاعات، کارکنان) و تولید ستاده برای محیط (مثل محصول یا خدمت) وابسته است
- در سیستم بسته فرض می‌شود تعامل با محیط وجود ندارد و موفقیت بر کارایی داخلی متکی است

- ساختار می تواند فرآیند تبدیل نهاده ها به ستاده ها را کارآمدتر کند.
- هیچ سازمانی کاملاً از محیط جدا نیست و نمی تواند آن را نادیده بگیرد. برخی سازمان ها یا واحدها نیاز بیشتری به نظارت محیط دارند. مثال: واحد بازاریابی باید محیط بازار را دقیق تر رصد کند، ولی واحد حسابداری کمتر.

۴. ایجاد عدم اطمینان محیطی برای مدیران

وابستگی به محیط باعث عدم اطمینان برای مدیران می شود. چون حذف عدم اطمینان ممکن نیست، مدیران به اقداماتی روی می آورند که در کنترل خودشان است. مثال: مدیران ممکن است فرآیند گزارش دهی یا هماهنگی داخلی را تغییر دهند تا نوسانات بازار را بهتر مدیریت کنند.

۵. نقش طراحی ساختار در کاهش عدم اطمینان

یکی از راهکارهای مدیران برای کاهش عدم اطمینان، طراحی ساختار سازمانی متناسب با محیط است.

- ❖ اگر عدم اطمینان محیط زیاد باشد: سازمان باید منعطف (ارگانیک) باشد. مثال شرکت فناوری که با تغییرات سریع روبه رو است، از تیم های پروژه ای و ارتباطات غیررسمی استفاده می کند.
- ❖ اگر عدم اطمینان محیط کم باشد: سازمان ساختار ماشینی را انتخاب می کند که کارآمدتر است و کنترل مدیریتی بیشتری ایجاد می کند. مثال کارخانه تولید انبوه با محیط پایدار، ساختار سلسله مراتبی و رویه های رسمی دارد.

دیدگاه مخالف

۱. محدود بودن اثر محیط بر ساختار

اگر محیط تعیین کننده ساختار باشد، این اثر فقط به واحدهای مرزی سازمان محدود است. مثال واحد خرید و بازاریابی مستقیماً با محیط در تعامل اند و ساختارشان بازتابی از وابستگی به محیط است. اما این تاثیر برواحدهایی مانند تولید، تحقیق و توسعه و حسابداری بسیار کم یا حتی صفر است. چون محیط درک می شود، ساختار باید با آنچه مدیران می بینند سازگار شود، نه لزوماً محیط واقعی.

۲. محیط خلق می شود نه صرفاً وجود دارد

اگر محیط توسط سازمان ها ساخته و تفسیر شوند، ممکن است ساختارهای متفاوت، محیط های متفاوتی را درک کنند. مثال ساختارهای غیرمتمرکز ممکن است خودشان عدم اطمینان بیشتری تولید کنند. این موضوع می تواند یافته های لارنس و لورش (وجود تفاوت در بخش ها و نیاز به یکپارچگی) را توضیح دهد. حتی ممکن است محیط در اثرگذاری بر ساختار ناتوان باشد.

۳. شرط مهم: عدم اطمینان فقط وقتی مهم است که وابستگی وجود داشته باشد

سازمان‌ها ساختار را برای کاهش عدم اطمینان محیطی ایجاد نمی‌کنند. تغییرات برنامه‌پذیر = عدم اطمینان ندارند. محیط پویا می‌تواند قابل پیش‌بینی باشد و در نتیجه مشکل ساز نباشد.

۴. شاید میزان تغییر زیاد نشده، فقط توان پیش‌بینی ما کم شده است

برخی معتقدند تغییرات امروز بیشتر نشده؛ فقط توان پیش‌بینی مدیریت کاهش یافته است. نتیجه: محیط متلاطم ناشی از ضعف در پیش‌بینی است، نه افزایش واقعی تغییر. شاید در دهه ۱۹۸۰ تغییرات بیشتر از دهه ۱۹۴۰ یا ۱۹۵۰ نبوده، اما در گذشته جهت تغییرات قابل پیش‌بینی‌تر بوده است.

۵. استدلال افراطی: امروز محیط کمتر متلاطم است

به گفته هربرت سایمون دوره واقعی عدم اطمینان بین جنگ داخلی تا جنگ جهانی اول بود. تغییرات بنیادین: شهرنشینی، صنعت، راه‌آهن، تلگراف، کشتی بخار، لامپ، اتومبیل، هواپیما. از دید او، ۶۰ سال اخیر تغییر فناورانه با آن دوره قابل مقایسه نیست. بنابراین مدیران امروز شاید با محیطی کم‌تغییرتر از مدیران قرن پیش روبه‌رو باشند.

۶. ناسازگاری ادعای تعیین‌کنندگی محیط با واقعیت

سازمان‌های فعال در محیط مشابه، ساختارهای متفاوت دارند. سازمان‌های با ساختار مشابه، در محیط‌های بسیار متفاوت فعالیت می‌کنند. امروزه ساختار ماشینی در بسیاری از سازمان‌ها حاکم است. مدارس، شرکت‌ها، نهادهای دولتی و...

پیش فرض‌های رابطه محیط و جمعیت‌های سازمان

۱. تاکید بر جمعیت سازمان‌ها، نه سازمان منفرد

این نظریه به جای بررسی یک سازمان، بر گروه‌ها و جمعیت‌های سازمانی تمرکز دارد. هدف آن توضیح الگوهای ظهور، تغییر و زوال یک نوع سازمان است. مثال توضیح تبدیل فروشگاه‌های خرده‌فروشی در دهه ۱۹۴۰ به فروشگاه‌های خانوادگی و سپس سوپر مارکت‌ها و در نهایت حذف برخی از آنها به دلیل ناکارآمدی محیطی

۲. تعریف اثربخشی براساس بقا

در این دیدگاه، اثربخشی سازمان از طریق بقا سنجیده می‌شود. سازمان‌هایی که هنوز در یک صنعت حضور دارند، اثربخش تلقی می‌شوند زیرا توانسته‌اند در رقابت محیطی دوام بیاورند. نتیجه: بقای سازمان = نشانه اصلی اثربخشی آن

۳. برتری و تعیین کنندگی محیط (حداقل سازی نقش مدیریت)

زیست‌بوم شناسان سازمانی معتقدند محیط، مهم‌ترین عامل تعیین کننده بقاست و مدیریت تنها نقش بسیار اندکی، آن هم در کوتاه مدت و میان مدت دارد. بنابراین مدیران بیشتر ناظران منفعل‌اند تا بازیگران تعیین کننده. مثال اگر سازنده ساختمان هستید و نرخ بهره به طور ناگهانی کاهش یابد، تقاضا برای ساختمان بالا می‌رود و فروش شما افزایش می‌یابد. پس محیط (نرخ بهره) عامل بقاست، نه مدیریت.

۴. محدود بودن ظرفیت محیط

محیط هر صنعت ظرفیت محدودی برای حمایت از تعداد مشخصی سازمان دارد. به دلیل کمبود منابع محیطی، برخی سازمان‌ها زنده می‌مانند و برخی حذف می‌شوند. مثال در یک منطقه مشخص، تنها تعداد محدودی بیمارستان می‌توانند بیمار جذب کنند. ظرفیت محدود باعث رقابت و در نتیجه حذف برخی بیمارستان‌ها می‌شود.

۵. وجود یک فرآیند سه مرحله‌ای تکامل جمعیت‌ها

این دیدگاه فرض می‌کند که سازمان‌ها در یک فرآیند سه مرحله‌ای تکامل می‌یابند و در نتیجه در محیط‌های مشابه، ساختارهای مشابه پیدا می‌کنند. نیروهای تغییر نیز عمدتاً از محیط سرچشمه می‌گیرند، نه از تصمیمات مدیریتی.

فرآیند تغییر سازمانی

سازمان‌ها برای سازگاری با محیط، از فرآیند تغییر سازمانی استفاده می‌کنند که معمولاً سه مرحله دارد:

۱. **شناخت انحرافات:** شناسایی تفاوت‌ها و انحرافات درون سازمان و بین سازمان‌ها.
 ۲. **انتخاب انحرافات مناسب:** گزینش انحرافات که بیشترین تناسب را با محیط دارند.
 ۳. **ایجاد سازوکار بقا:** حفظ و تثبیت انحرافات مثبت انتخاب شده در ساختار سازمانی.
- مثال: در یک جمعیت سازمانی مانند رستوران‌ها، برخی تغییرات ساختاری (مثل استفاده از سیستم سفارش آنلاین) ممکن است با محیط سازگارتر باشد و بقای رستوران را تضمین کند درحالی که تغییرات دیگر مثل تغییر منوی نامناسب ممکن است منجر به شکست شوند.

تنوع تغییرات و بقا

تغییرات در سازمان‌ها می‌تواند برنامه‌ریزی شده یا تصادفی باشد، اما همه تغییرات با محیط سازگار نیستند. سازمان‌هایی که ساختار متناسب با محیط دارند، بقا می‌یابند و آنهایی که ندارند یا سقوط می‌کنند یا برای سازگاری تغییر می‌کنند. با گذر زمان، ساختارهای موفق و منتخب در جمعیت سازمانی توسعه می‌یابند.

مثال دانشکده‌های خصوصی که برنامه آموزشی با نیازهای بازار کار دارند، رشد می‌کنند؛ اما آنهایی که برنامه نامتناسب دارند، ممکن است تعطیل شوند یا تغییر کنند.

رقابت و محدودیت منابع

محیط منابع محدودی دارد: مالی، انسانی، بازار و غیره. بنابراین همه سازمان‌ها نمی‌توانند موفق باشند. سازمان‌هایی بقا می‌یابند که بتوانند منابع داخلی خود را با محیط هماهنگ کنند. مثال: یک بیمارستان دولتی می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات، جایگاه خود را در محیط رقابتی حفظ کند.

نتیجه: فرآیند تغییر سازمانی نوعی انتخاب طبیعی سازمان است؛ سازمان‌ها با ساختارهای مناسب محیط تثبیت و توسعه می‌یابند. حتی تغییرات مثبت نیز در بلند مدت ممکن است اعتبار خود را از دست بدهند زیرا محیط پیوسته در حال تغییر است.

محدودیت‌های نظریه رابطه محیط و جمعیت سازمانی

۱. **ناتوانی در توضیح بقا همه سازمان‌ها:** نظریه نمی‌تواند به‌طور عمومی توضیح دهد چرا و چگونه سازمان‌ها بقا می‌یابند.

۲. **نادیده گرفتن نقش مدیریت:** انگیزه‌ها و توانایی‌های مدیریتی در نظر گرفته نمی‌شوند. مثال مدیران می‌توانند حوزه‌های رقابتی سازمان را انتخاب و در بلند مدت تغییر دهند.

۳. **کاربرد محدود در سازمان‌های بزرگ و قدرتمند:** این سازمان‌ها اغلب در برابر شکست‌ها مقاوم‌اند. ذی‌نفعان قوی از آنها حمایت می‌کنند.

مثال شرکت‌های بزرگ یا سازمان‌های دولتی که محیط خود را تا حدی کنترل می‌کنند.

۴. **مناسب برای سازمان‌های کوچک و کم‌توان:** بیشتر برای توضیح بقا و تغییرات سازمان‌های کوچک کاربرد دارد. این سازمان‌ها کمتر قدرت کنترل محیط و منابع را دارند.

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت سازمانی

این دیدگاه توضیح می‌دهد چرا سازمان‌ها در یک حوزه یا مجموعه سازمانی، ویژگی‌های ساختاری مشابهی پیدا می‌کنند و چرا برخی سازمان‌ها بقا می‌یابند و برخی دیگر از بین می‌روند. به عبارت دیگر، بقای سازمان‌ها تا حد زیادی به ظرفیت و ثبات محیط آنها بستگی دارد.

ظرفیت محیط: اگر محیط غنی و پر منابع باشد، سازمان‌های بیشتری می‌توانند بقا یابند؛ اما اگر محیط محدود و کم منابع باشد، بقا دشوارتر است.

مثال در دهه ۱۹۸۰، ظرفیت محیطی تجهیزات کشاورزی نسبت به محیط سازندگان وسایل پردازش اطلاعات محدودتر بود، بنابراین سازمان‌های حوزه کشاورزی کمتر دوام آوردند. ثبات محیط: در محیط پایدار، ورود سازمان‌های جدید دشوارتر است چون رقابت شدیدتر است.

کاربرد پژوهشی

این دیدگاه پژوهشگران نظریه سازمان را به بررسی سازمان‌های که موفق نبوده‌اند و از بین رفته‌اند تشویق کرده است، در حالی که پژوهش‌های سنتی فقط سازمان‌های فعال و موفق را بررسی می‌کردند. این کار ارزش پژوهش‌ها را افزایش می‌دهد و تعصبات شخصی یا گروهی را کاهش می‌دهد.

مقاومت در پذیرش

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت هنوز در دانشکده مدیریت و بازرگانی به طور کامل پذیرفته نشده، زیرا فرض می‌کند موفقیت سازمانی تا حد زیادی تصادفی و وابسته به محیط است، نه عملکرد مستقیم مدیران.

مقایسه با نظریه بازار کارآمد

این دیدگاه مشابه نظریه بازار کارآمد (TME) است که فرض می‌کند قیمت سهام و موفقیت سرمایه گذاری عمدتاً به موقعیت و زمان مناسب وابسته است، نه مهارت‌های خاص سرمایه گذار. به همین دلیل، هم دانشجویان مدیریت و هم پژوهشگران بازار سهام نسبت به این دیدگاه با بدبینی نگاه می‌کنند.

نتیجه: دیدگاه رابطه محیط و جمعیت سازمانی نشان می‌دهد موفقیت یا شکست سازمان‌ها اغلب ناشی از محیط و موقعیت است تا عوامل فردی، و به همین دلیل پژوهش‌های سازمانی باید تمام سازمان‌ها، حتی ناکام‌ها، را بررسی کنند.

رابطه محیط و ساختار سازمان

۱. وابستگی سازمان به محیط:

هر سازمان تا حدی به محیط خود وابسته است، اما میزان وابستگی بین سازمان‌ها و بین بخش‌های مختلف محیط متفاوت است. تاثیر محیط بر ساختار سازمان بستگی به میزان آسیب‌پذیری سازمان دارد و آسیب‌پذیری نیز تابعی از وابستگی سازمان به محیط است.

۲. تاثیر محیط پویا و ایستا

محیط پویا: تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی دارد؛ سازمان را به سمت ساختار ارگانیک (انعطاف‌پذیر و غیر رسمی) می‌برد، حتی اگر اندازه بزرگ یا فناوری تکراری آنها معمولاً ساختار ماشینی را می‌طلبد. محیط ایستا: پایدار و قابل پیش‌بینی است؛ تاثیر کمی بر نوع ساختار سازمان دارد و اندازه یا فناوری نقش مهم‌تری دارد.

واقعیت عملی

ساختارهای ارگانیک کمتر مشاهده می‌شوند، زیرا محیط‌های پویا اغلب قابل تشخیص نیستند و مدیران آنها را به راحتی نمی‌بینند
سازمان‌ها در مواجهه با محیط‌های پویا به دنبال روش‌هایی برای کاهش وابستگی خود به محیط هستند.

مثال‌های موردی

- یک شرکت فناوری در بازار نوظهور و پرنوسان (محیط پویا) تیم‌های خود را منعطف و غیر رسمی سازماندهی می‌کند تا سریعاً به تغییرات پاسخ دهد.
- یک کارخانه بزرگ تولیدی در بازار با ثبات (محیط ایستا) از ساختار سلسله‌مراتبی و ماشینی استفاده می‌کند، حتی اگر فناوری مشابه شرکت فناوری داشته باشد

محیط و پیچیدگی سازمانی

۱. رابطه پیچیدگی و عدم اطمینان

به طور کلی، پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس دارند؛ یعنی هرچه پیچیدگی محیط بیشتر باشد، عدم اطمینان کمتر است و بالعکس.

۲. تعدیل یافته لارنس و لورش

این رابطه در سطح واحدهای فرعی سازمان کمی متفاوت است. واحدهایی که وابستگی بیشتری به محیط دارند، معمولاً پیچیدگی کمتری دارند.

مثال: سازمان‌هایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی (مانند تامین کنندگان یا مشتریان خاص) دارند، سلسله مراتب افقی کمتری دارند. فعالیت‌هایی که در بخش‌های مرزی سازمان انجام می‌شوند و تعامل زیادی با محیط دارند، پیچیدگی کمتری دارند.

محیط و رسمیت سازمانی

۱. محیط‌های پایدار (ثابت) :

رسمیت: بالا

چرا: در محیط‌های ثابت نیاز به واکنش سریع کمتر است و صرفه‌جویی اقتصادی سازمان‌ها را به استانداردسازی فعالیت‌ها ترغیب می‌کند.
مثال: کارخانه‌ای با خطوط تولید ثابت که همه فرآیندها طبق دستورالعمل مشخص انجام می‌شوند.

۲. محیط‌های پویا (در حال تغییر) :

رسمیت: در بخش‌های مختلف متفاوت است.

چرا: مدیران تلاش می‌کنند عدم اطمینان را کاهش دهند، بنابراین برخی فعالیت‌ها رسمیت نسبی بالایی دارند و برخی دیگر کم رسمیت هستند.
فعالیت‌های داخلی سازمان، مانند حسابداری و منابع انسانی، رسمیت بیشتری دارند.
فعالیت‌های در مرز سازمان، مثل تیم تحقیق و توسعه یا بازاریابی، انعطاف‌پذیر و کم رسمیت هستند.

مثال: شرکت فناوری در حال توسعه محصول جدید که تیم تحقیق و توسعه آزادی عمل زیادی دارد اما بخش مالی و منابع انسانی ساختارمند و رسمی عمل می‌کند.

محیط و تمرکز سازمانی

۱. پیچیدگی محیط عدم تمرکز

- هرچه محیط پیچیده تر باشد، ساختار سازمانی بیشتر به سمت عدم تمرکز گرایش پیدا می کند.
 - وجود عوامل و عناصر متعدد و نامشخص در محیط، سازمان را به استفاده از عدم تمرکز برای مدیریت عدم قطعیت ها سوق می دهد.
- مثال: یک شرکت چند ملیتی که با قوانین و فرهنگ های مختلف در کشورهای گوناگون سروکار دارد، تصمیمات خود را به واحدهای محلی تفویض می کند تا بهتر با پیچیدگی محیط کنار بیاید.

۲. ظرفیت اطلاعات و تفویض اختیار

- مدیریت با حجم بالای اطلاعات روبه رو است و برای تصمیم گیری بهتر، اختیار به سطوح پایین تر واگذار می شود.
- مثال: در یک سازمان فناوری، تیم های توسعه محصول، خودشان تصمیم گیری روزمره را انجام می دهند تا مدیریت عالی بتواند روی استراتژی کلان تمرکز کند.

۳. ناهمگونی محیط و پاسخ عدم تمرکز

- محیط شامل خرده محیط‌های متفاوت است که واکنش‌های مختلف می‌طلبند؛ سازمان با ایجاد واحدهای غیرمتمرکز پاسخ می‌دهد.
- مثال: فعالیت‌های بازاریابی معمولاً غیرمتمرکز هستند تا بتوانند به رفتارهای متفاوت مشتریان در بازارهای مختلف سریع‌تر واکنش نشان دهند.

۴. محیط خصمانه و تمرکز موقت

- در مواجهه با تهدیدهای شدید (مثل اعتصاب، اعتراض دولت یا از دست دادن مشتریان) سازمان ساختارهای متمرکز اتخاذ می‌کند تا مدیریت عالی مستقیماً تصمیم‌گیری و نظارت کند.
- مثال: یک کارخانه در صورت اعتصاب کارگران، مدیریت مرکزی تصمیم می‌گیرد که تولید چگونه ادامه یابد و کنترل مستقیم بر منابع انسانی داشته باشد.

۵. تضاد بین محیط پویا و تمرکز مدیریت

- محیط پویا معمولاً نیاز به عدم تمرکز دارد تا نوآوری و واکنش سریع ممکن شود.
- تهدیدها باعث تمرکز موقت می‌شوند، اما در نهایت عدم تمرکز غالب است زیرا برای ابتکار و حساسیت به تغییرات ضروری است.

مثال: یک شرکت نرم‌افزاری در بازار سریع‌التغییر همزمان تیم‌های نوآوری غیرمتمرکز دارد ولی در شرایط بحرانی مثل هک سیستم‌ها، مدیریت عالی وارد عمل شده و تصمیمات فوری اتخاذ می‌کند.

پایان



با تشکر از توجه شما