

دانش مدیریت
شماره ۶۸ - بهار ۱۳۸۴
صص ۷۲ - ۴۵

طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی

علی اکبر فرهنگی* - حسن میرزایی اهرنجانی** - محمدرضا مهرگان***
- قنبر محمدی الیاسی****

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۶/۲۱

تاریخ تایید نهایی: ۸۳/۸/۳۰

چکیده

ظرفیت محیط چیست و سازمان‌ها در برخورد با محیط با ظرفیت و کم ظرفیت چگونه رفتار می‌کنند؟ ابعاد پیچیدگی، پویایی، عدم اطمینان و ظرفیت محیط کانون توجه پژوهش‌های مربوط به ماهیت محیط بنگاه‌ها بوده است. از سوی دیگر پژوهش‌های متعددی سبک‌های پیشگام و سازگاری را جهت تنظیم تعاملات سازمان - محیط را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما پژوهش‌های اندکی به صورت توأمان به چگونگی تعاملات سازمان - محیط با تأکید بر بعد ظرفیت محیط توجه کرده‌اند. هدف این پژوهش مشارکت در توسعه دانش مدیریت از طریق طراحی و آرایه الگوی مفهومی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط با رویکرد سیستمی برای بنگاه‌های ایرانی است. نتیجه اصلی پژوهش این است که بنگاه‌ها برای نیل به اثربخشی (بقاء و توسعه) بایستی سبک‌های تعاملات مناسب با توجه به ظرفیت محیط را مورد استفاده قرار دهند.

واژه‌های کلیدی: ماهیت محیط، ظرفیت محیط، الگوهای مدیریتی بنگاه، الگوپردازی

* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران (مکاتبه کننده)

مقدمه

وجود تعاملات بین نظام‌های فرعی و نظام‌های اصلی یکی از ویژگی‌های با اهمیت دیدگاه سیستم‌های باز است (Robbins, 1983: 2-16).

جهت بررسی تعاملات بین یک نظام فرعی به نام بنگاه و یک نظام کلان‌تر به نام محیط، لازم است که ابتدا ماهیت محیط مورد توجه قرار گیرد و سپس براساس آن نوع تعاملات مناسب تعیین شود. بررسی نتایج پژوهش‌های اصیل در زمینه تعاملات سازمان - محیط نشان می‌دهد که مدیران بیش‌تر مفاهیم خاصی مانند پویایی - پایداری (Burns & Stalker, 1966)، اطمینان - عدم اطمینان (Thompson, 1976)، پیچیدگی - سادگی (Ibid, 1976) را جهت تحلیل ماهیت مسائل محیطی مد نظر قرار داده‌اند و کم‌تر به مفاهیم ظرفیت محیط (March & Simon, 1958) توجه کرده‌اند.

پژوهش‌های دیگر (Dess & Beard, 1984; Ardekani, 1989; Costrogiovanni, 1991) نشان می‌دهند که بسیاری از تصمیمات محیطی مدیران بر اساس میزان ظرفیت محیط بنگاه‌ها اتخاذ می‌شود. از این رو به نظر می‌رسد که طیفی یا مفاهیمی که به‌عنوان تکمیل‌کننده سه طیف اساسی و مشهور محیط، شناخت مدیران از مؤلفه‌های محیطی سازمان را واقعی‌تر کند، طیف محیط فقیر - غنی است. بدین معنی که یک مؤلفه محیطی به چه میزان بستر و عوامل لازم را برای رشد و توسعه در اختیار بنگاه‌ها قرار می‌دهد. از سوی دیگر پژوهش‌های مفیدی در خصوص سبک‌های تعاملات سازمان - محیط (Burns & Stalker, 1971 & 1961; Milles & Snow, 1978; Hubber, 1988; Colvin & Kilman, 1988; Hamel & Prahalad, 1989; Dranikoff, Kotter & Schneider, 2002) صورت گرفته است. مطالعه نظریه‌های سازمان و مدیریت نشان می‌دهد که بررسی‌های علمی نظامندی (Hersey & Blanchard, 1993: 173) درباره چگونگی برخورد با انسان‌ها بر اساس سطح بلوغ انسان‌ها تحت عناوین سبک‌های دستوری، اقناعی، مشارکتی و تفویضی به‌عمل آمده است، اما این موضوع در خصوص سبک‌های تعاملات سازمان - محیط صورت پذیرفته است.

از این رو این پژوهش در سطح تحلیل محیط - سازمان با برقراری پیوند بین مفاهیم؛ ظرفیت محیط، سبک تعاملات سازمان - محیط و اثربخشی سازمان، سؤال پژوهشی زیر را مطرح نموده است؛ سازمان‌های کشورمان در مواجهه با محیط‌های کم ظرفیت - با ظرفیت از

چه سبک‌هایی استفاده می‌کنند تا بتوانند اثربخشی خود را به صورت بقاء و توسعه کسب کنند؟ آیا وجود "تناسب بین سبک تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط"، موجب افزایش اثربخشی سازمان‌ها می‌شود؟ با توجه به سوال پژوهش، هدف اصلی این پژوهش عبارت است از؛ مشارکت در توسعه دانش مدیریت از طریق طراحی و ارایه الگوی مفهومی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط جهت ارتقاء اثربخشی سازمان‌ها با رویکرد سیستمی.

پیشینه پژوهش

بسیاری از نظریه پردازان و پژوهش‌گران اقتضایی ضرورت وجود تناسب و هم‌سویی بین محیط و سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Galbraith, 1973; Miller, 1992; Miles & Snow, 1978; Thompson, 1973). جهت درک و فهم درست چگونگی هم‌سویی و تناسب سازمان - محیط به ترتیب؛ شناخت ماهیت محیط، شناخت سبک‌های تعاملات سازمان - محیط، رویکردهای سنجش اثربخشی و شناخت فرایند تناسب و هم‌سویی از جنبه نظری و پژوهشی لازم می‌باشد که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند؛ نگاره شماره (۱) پژوهش‌های عمده صورت گرفته در محورهای ذکر شده را نشان می‌دهد.

نگاره ۱. پژوهش‌های عمده بر اساس محورهای پژوهش

مفاهیم		پژوهش‌گران
ابعاد محیط	ظرفیت محیطی	مارچ و سایمون (۱۹۵۸)، چایلد (۱۹۷۲)، آلدیش (۱۹۷۹)، مینتزبرگ (۱۹۷۹)، دیس و بیرد (۱۹۸۴)، هال (۱۹۹۱)، اردکانی (۱۹۸۹)، کاستر و جیوانی (۱۹۹۱)
	ابعاد سه گانه شامل؛ اطمینان - عدم اطمینان سادگی - پیچیدگی پویایی - پایداری	جان چایلد (۱۹۷۳)، تونگ (۱۹۷۹)، آلدیش (۱۹۷۹)، مینتزبرگ (۱۹۸۴)، دیس و بیرد (۱۹۶۵، ۱۹۷۹)، امری و تریست (۱۹۷۹)، رابینز (۱۹۸۳)، شرف من و دن (۱۹۹۱)، میلیک (۱۹۸۷)
تعاملات سازمان - محیط		انواع استراتژیک (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸)، تفکیک و انسجام (لارنس و لورش، ۱۹۶۷) الگوهای مکانیکی - ارگانیکی (برنز و استاگر، ۱۹۶۷)، الگوی ارتباط علی (کیس و هیت، ۱۹۸۸)، اسلوب‌های مدیریت منابع و محیط بنگاه (هابر، ۱۹۹۱)، گرایش‌های هم‌سویی با محیط (کیل من و کالوین، ۱۹۸۹)، سبک‌های تملیک در بنگاه‌ها (اشنایدر و همکاران، ۲۰۰۲)، الگوهای ذهنی خلاق - سازگار (هامل و پراهالاد، ۱۹۸۹)، گرایش مدیریت دربرخورد با تغییرات (راسل ایکاف، ۱۹۹۰)، برداشت‌های مدیریتی و استراتژی محیطی بنگاه (سانجای شارما، ۲۰۰۰).
تناسب و هم‌سویی		پیروی (چندلر، ۱۹۶۲)، سازگاری (گالبرایت و ناتانس، ۱۹۷۸)، تناسب (نادلر و توشمن، ۱۹۸۰)، هم‌سویی، پیوند، رابطه منطقی (تامپسون، ۱۹۶۷)، فرایند تناسب (مایلز و اسنو، ۱۹۹۴)

الف) شناخت ماهیت محیط

ملاحظه پژوهش‌های سازمانی درباره تأثیر محیط بر ابعاد مختلف سازمان (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1973; Emery & Trist, 1979; Mintsberg, 1979; Miles & Snow, 1978) نشان می‌دهد که در صورت فقدان تناسب و هم‌سویی کارآمد بین ماهیت محیط و سازوکارهای درون سازمانی، شکست سازمان قطعی است. بنابراین شناخت درست ماهیت محیط به‌عنوان محور اساسی تعاملات سازمان - محیط، یکی از پیش‌نیازهای موفقیت مدیران است.

دقت معتقد است که با تجزیه و تحلیل قلمرو سازمان می‌توان محیط را درک نمود. قلمرو سازمان عبارت است حوزه فعالیت انتخابی سازمان، از این‌رو عوامل موثر بر حوزه انتخابی فعالیت سازمان، محیط سازمان نامیده می‌شود. درک و فهم چستی محیط از طریق توجه به انواع محیط‌ها نیز مناسب است (Daft, 1998: 39). ریچارد هال محیط عمومی را از محیط خاص متمایز نموده، محیط عمومی شامل شرایط خارجی مانند: فناوری، قانونی، اقتصادی، مردم‌شناختی و فرهنگی می‌باشد که بر همه سازمان‌ها به صورت غیر مستقیم اثر می‌گذارند، محیط خاص شامل موجودیت‌های خارجی می‌باشند که مستقیماً بر سازمان اثر می‌گذارند (Hall, 1972).

از سوی دیگر اگر از دیدگاه نظریه نهادی به شناخت ماهیت محیط توجه کنیم، با دو نوع محیط شامل محیط نهادی و محیط فنی مواجه می‌شویم (Scott, 1981: 211).

برای شناخت ابعاد ماهیت محیط پژوهش‌های متعددی به عمل آمده است و تعدادی از پژوهش‌گران شامل (Aldrich, 1979; Dess & Beard, 1984; Sharfman, 1991) تلاش کردند که رویکردها و مفاهیم شناخت محیط را ترکیب و سنخ‌شناسی‌هایی برای شناخت ماهیت محیط ارائه دهند. بر اساس سنخ‌شناسی‌های ارائه شده چهار محور اساسی برای شناخت ماهیت محیط ارائه شده است. مفهوم پیچیدگی محیط توسط پژوهش‌گران مختلف (Child, 1973; Aldrich, 1979; Mintsberg, 1983; Dees & Beard, 1965 & Emery & Trist, 1979) مورد بررسی و توجه قرار گرفته است. نتایج پژوهشی‌های ارائه شده نشان می‌دهد که پیچیدگی به تعداد و تنوع و میزان تعاملات بین فعالیت‌های محیطی و هم‌چنین میزان مشابهت‌ها یا عدم مشابهت موجودیت‌های اجتماعی مرتبط با موضوعات سازمانی تعریف شده است.

رابینز بیان می‌کند که میزان یا نرخ تغییرات در عوامل محیطی اثرگذار بر سازمان تعیین‌کننده میزان پویایی - پایداری محیط سازمان می‌باشد. (Robines, 1983: 163)، مینتزر برگ

معتقد است نکته ظریف در پویایی این است که به صورت "غیر قابل انتظار"، به وقوع می‌پیوندد و الگوهایی از قبل برای پیش بینی آن وجود ندارد (Mintzberg, 1979: 286). امری و تریت با روش کاملاً نظری تلاش نمودند که محیط‌ها را با مفهوم آشوب طبقه بندی و تحلیل کنند که چهار نوع محیط شامل: آرام تصادفی، آرام خوشه‌ای، آشفته واکنشی و متلاطم یا آشوبناک را دسته بندی و ارائه کردند (Emery & Trist, 1965). لارنس و لورش پویایی محیط را بر اساس نرخ تغییرات در بازار فناوری و دانش مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار دادند (Lawrence & Lorsch, 1967: 16).

از دیدگاه میلیک عدم اطمینان به میزان دسترسی به اطلاعات گفته می‌شود، به بیانی دیگر به میزانی که مدیران درباره ماهیت و چگونگی محیط، چگونگی تأثیرات عوامل محیطی بر ابعاد مختلف سازمان، نتایج گزینه‌ها و راه کارهای سازمان در پاسخ به مسائل محیطی، اطلاعات در دسترس داشته باشد، اطمینان محیطی گفته می‌شود و بالعکس (Millike, 1987: 133).

پژوهش‌گران متعددی به مفاهیم و طیف‌های پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان جهت بررسی نظری و میدانی توجه کرده‌اند، و در مقابل پژوهش‌های هم‌چون (Child, 1972; Aldrich, 1979; Mintzberg, 1979; Dees & Beard, 1984; Hall, 1991; Ardekani, 1989; Costrogiovanni, 1991) و اکثریت به صورت نظری به تشریح مفهوم ظرفیت محیط اشاره کرده‌اند و مفاهیم مختلفی شامل: ظرفیت، تخصص - همراهی، کفایت یا عدم کفایت منابع، گشاده دستی را برای تحلیل آن به کار بردند.

از دیدگاه (Sharfman & Den, 1991: 683) ظرفیت محیط به سطح یا میزان منابع در دسترس سازمان از محیط پیرامونی و از دیدگاه (Hall, 1991: 210) ظرفیت محیط به میزان غنی بودن و فقیر بودن سطح موجود منابع برای سازمان اشاره دارد. برای اولین مرتبه در متون سازمان و مدیریت مارچ و سایمون (۱۹۵۸) در اثر ماندگار خود تحت عنوان؛ سازمان، واژه گشاده دستی یا کفایت منابع (munificence) را به کار بردند و آن را به عنوان: میزان ظرفیت یک محیط جهت فراهم سازی منابع مورد نیاز سازمان تعریف کردند. دیس و بیرد جهت سنجش کفایت و عدم کفایت محیط وظیفه‌ای شش شاخص را مورد استفاده قرار دادند که پنج شاخص اول مربوط به نرخ رشد صنعت می‌باشند، که عبارتند از: رشد در فروش، رشد در حاشیه قیمت - هزینه، رشد در اشتغال کل، رشد در ارزش افزوده، رشد در تعداد تأسیس‌ها و بنیانگذاری‌ها، رشد در فروش صنعت (Dees & Beard, 1984: 55).

ب) سبک‌های تعاملات سازمان - محیط

سبک‌های تعامل سازمان - محیط به شیوه‌ها و روش‌های برخورد سازمان‌ها با محیط پیرامونی خود و یا به اداره کردن تعاملات بین کسب و کار و محیط پیرامونی اشاره دارد (Sharma, 2000: 681-696).

پژوهش‌های میدانی مفیدی در خصوص سبک‌های تعاملات سازمان - محیط با مفاهیم و عناوین متفاوت هم‌چون: انواع استراتژیک (Miles & Snow, 1978)، تفکیک و انسجام (Lawrence & Lorsch, 1967)، الگوهای مکانیکی - ارگانیکی (Barns & Stalker, 1967) الگوی ارتباط علی (Keats & Hitt, 1988)، اسلوب‌های مدیریت منابع و محیط بنگاه (Huber, 1991)، گرایش مدیریت در برخورد با تغییرات، (Russell & Ackoff, 1990)، سبک‌های تملیک در بنگاه‌ها (اشنایدر و همکاران ۲۰۰۲) و الگوهای ذهنی خلاق - سازگاری (Hamel & Prahalad, 1989) صورت گرفته است.

بر اساس دیدگاه انتخاب طبیعی بعضی از سازمان‌ها بر اساس شانس، بخت و اقبال مشخصه‌های درونی بسیار سازگار با شرایط محیطی نسبت به سایر رقبا ایجاد می‌کنند، از این رو همین مشخصه‌ها و سازوکارها بر اساس شانس و اقبال منجر به بقا سازمان می‌شود. بر اساس دیدگاه انتخاب استراتژیک (Child, 1972: 1-22) فقط بخشی از سازوکارهای درون سازمانی از قبل و پیشاپیش توسط شرایط محیطی تعیین و مشخص می‌شوند و از این رو تأکید شدیدی بر روی نقش تصمیم‌گیری‌های فعال مدیران ارشد بنگاه‌ها صورت می‌گیرد.

مایلز و اسنو به روش تجربی - میدانی چگونگی انطباق سازمان‌ها با محیط را مورد بررسی قرار دادند و یک الگوی مفهومی به نام فرایند انطباق ارائه کردند که بر اساس آن سازمان‌ها بر اساس چهار استراتژی با محیط برخورد می‌کنند که عبارتند از: تدافعی، واکنشی، تحلیل‌گر، پیشگام. این چهار استراتژی را انواع استراتژیک نامیدند. سازمان‌ها بر اساس میزان تغییرات و عدم اطمینان محیطی یکی از چهار استراتژی را انتخاب می‌کنند. استراتژی‌های تدافعی، تحلیل‌گر و پیشگام به ترتیب برای محیط‌های پایدار، متغیر و پویا مناسب هستند (Miles & Snow, 1978: 4-5).

ایکاف سبک‌های مدیریت منابع بر اساس گرایش برخورد با مسائل و تغییرات را به چهار نوع شامل: گذشته‌نگر، حال‌گرا، آینده‌نگر و تعاملی دسته‌بندی و ارائه نمود (Ackoff, 1990: 46-60).

اهداف سبک‌های گذشته نگر، آینده نگر و تعاملی به ترتیب عبارتند از: بازگشت و رجوع به گذشته، تسهیل جهت وقوع آینده، کنترل آینده. از سوی دیگر رویکردهای سه سبک فوق به ترتیب عبارتند از: شناسایی و رفع مسائل، پیش بینی آینده قابل وقوع و آمادگی جهت هم‌سویی با آن، طراحی و ایجاد آینده. بر اساس پژوهش‌ها بر اسلوب‌های مدیریت منابع و محیط بنگاه به چهار دسته شامل: ابتکاری - خلاقانه، سازگاری، بی تفاوتی و مقاومت‌گرایی شناسایی و ارایه شده است. هابر دسته بندی اسلوب‌های مدیریت منابع و محیط بنگاه را بر اساس دو شاخص؛ میزان تأثیرپذیری بنگاه از مسائل و مشکلات محیطی، میزان و نقش منابع محیطی در ایجاد مزیت یا عدم مزیت برای سازمان مورد مطالعه قرار داده است (Hubber, 1991).

هامل و پراهالاد، پژوهشی معتبر در خصوص نقش الگوهای ذهنی فعال - سازگاری بر عملکرد شرکت‌ها انجام دادند که بر اساس یافته‌های آن‌ها الگوهای ذهنی فعال بر اساس شیوه نوآوری و یادگیری مستمر منجر به پیشگامی سازمان‌ها از طریق ایجاد مزیت‌های رقابتی جدید و الگوهای ذهنی سازگاری بر اساس شیوه تطبیق و سازگاری منجر به حفظ موقعیت و مزیت جاری خود می‌شوند که در بلند مدت شرکت‌های با الگوهای ذهنی فعال موفق تر هستند (Hamel & Prahalad, 1989).

اردکانی در یک پژوهش بسیار مفید و ابتکاری روابط بین زمینه و ساختار سازمانی را تحت شرایط کفایت منابع و عدم کفایت منابع محیطی را مورد بررسی قرارداد که بر اساس یافته‌های آن خواسته‌ها و انتظارات محیطی در وضعیت عدم کفایت منابع منجر به رسمیت‌گرایی و تمرکز بیش‌تر در تصمیم‌گیری‌ها و هم‌چنین خواسته‌ها و انتظارات محیطی در وضعیت کفایت منابع منجر به پیچیدگی بیش‌تر و عدم تمرکز گسترده‌تر در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی می‌شود (Ardakani, 1989).

شارما در پژوهشی ارتباط بین برداشت‌های مدیریتی از موضوعات محیطی به‌عنوان فرصت یا تهدید و نوع استراتژی بنگاه شامل: استراتژی واکنشی، استراتژی اثرگذار در صنعت نفت و گاز کانادا را مورد بررسی قرار داد. نتایج نهایی پژوهش نشان داد که نوع نگاه به موضوعات محیطی به‌عنوان فرصت، منجر به استفاده از سبک اثرگذار و هم‌چنین نوع نگاه به موضوعات محیطی به‌عنوان تهدید، منجر به استفاده از سبک واکنشی می‌شود (Sharma, 2000: 681-97). کیتس و هیت تعاملات بین ابعاد محیط شامل: ظرفیت، ناپایداری، پیچیدگی و ابعاد سازمانی شامل: تنوع‌گرایی، اندازه و بخش‌گرایی و تأثیرات

آن‌ها بر عملکرد سازمان شامل: عملکرد عملیاتی و عملکرد بازار را در ۱۱۰ شرکت تولیدی بزرگ با رویکرد سیستمی مورد بررسی قرار دادند (Kitts & Hitt, 1988: 570-598). نتایج پژوهش نشان داد که محیط‌های با ظرفیت، موجب توسعه بازارهای جدید برای بنگاه‌ها کارآمد و ناکارآمد و محیط‌های پیچیده منجر به ایجاد محدودیت برای رشد شرکت می‌شود. در خصوص تاثیر کفایت منابع بر عملکرد بنگاه‌ها دقیقاً نتایج روشنی حاصل نگردید که مستلزم پژوهش‌های بیشتر است تا تاثیر آن بر ابعاد عملکردی سازمان‌ها روشن شود (Kitts & Hitt, 1988: 570-598).

ج) اثربخشی سازمان

گودمن و پنینگز بیان می‌کنند که اثربخشی سازمان یک موضوع محوری در نظریه سازمان است، در حقیقت تصور درباره یک نظریه از سازمان بدون توجه به اثربخشی مشکل است (Goodman & Pennings, 1997: 2). بلانچارد بیان می‌کند که اثربخشی شالوده موفقیت بنگاه‌ها و کارایی حداقل شرط برای بقاء است (Blanchard, 1999: 127). برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد بنگاه‌ها رویکردهای متعددی ارائه شده است که هر یک از آن‌ها شاخص‌های متفاوتی را برای بررسی و سنجش اثربخش مورد استفاده قرار می‌دهند. رویکردهای مختلفی هم‌چون؛ نیل به هدف، سیستمی، متغیرهای سه گانه علی، میانجی، نهایی (Likert, 1961, 1967)، ذی نفعان استراتژیک، تأمین منابع سیستم (Daft, 1998) و ارزش‌های رقابتی وجود دارد که استفاده از هر یک از آن‌ها تابع شرایط سازمان است.

د) فرایند تناسب و هم‌سویی

صاحب نظران با مفاهیم متفاوتی هم‌چون پیروی، سازگاری، تناسب، هم‌سویی، پیوند و رابطه منطقی موضوع تناسب بین دو سیستم یا اجزاء یک سیستم را مورد بررسی قرار داده‌اند.

نادلر و توشمن در الگوی تشخیص رفتار سازمانی خود؛ تناسب را به‌عنوان میزان سازگاری بین نیازها، خواسته‌ها، اهداف، مقاصد و یا به بیانی دیگر بافت یک مؤلفه با نیازها، خواسته‌ها، اهداف، و مقاصد یا بافت مؤلفه دیگر تعریف کرده‌اند. الگوی تناسب آنان بر تناسب بین مشخصه‌های حیاتی سیستم یا همان وابستگی درونی بین اجزاء به‌عنوان شرط ضروری برای اثربخشی سازمان تأکید می‌کند (Nadler & Tushman, 1980: 4).

مایلز و اسنو معتقد هستند که هیچ یک از عوامل؛ استراتژی، ساختار، فرایندها و... به تنهایی موفقیت سازمان‌ها را تعیین نمی‌کند، بلکه یک خوشه‌ای از عوامل موفقیت بنگاه‌ها را تعیین می‌کنند که از نظر درون سازمانی و هم‌چنین سازگاری با محیط، مرتبط و منسجم باشند (Miles & Snow, 1994: 24-1).

آن‌ها جهت تحلیل موفقیت و شکست سازمان‌ها از مفهوم تناسب استفاده کرده‌اند و تناسب را یک وضعیت و هم‌چنین یک فرایند می‌دانند، بدین معنی که وجود تناسب و هماهنگی بین عناصر درون سازمان و هم‌چنین سازگاری قوی بین سازمان و محیطش در یک زمان خاص، بیان‌گر وضعیت تناسب، و از سوی دیگر ایجاد تغییر و تحول در مولفه‌های درون سازمانی و کسب هماهنگی و هم‌سویی بین آن‌ها با هدف ایجاد تعالی و کمال در سازمان، فرایند تناسب نامیده می‌شود.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از آنجایی که سعی در توسعه و گسترش دانش مدیریت و سازمان از طریق رایج یک الگوی مفهومی عمومی به عنوان یک ابزار تحلیلی برای شناخت و تحلیل تعاملات سازمان - محیط دارد، یک نوع پژوهش اکتشافی کاربردی است.

با توجه به ماهیت پژوهش از روش بازنگری متون جهت شناسایی و استخراج مفاهیم و ابعاد اولیه الگو، از روش خبرگان برای ایجاد اجماع نظر و از روش همبستگی دو متغیری، جهت آزمون روابط الگو استفاده شده است.

برای بررسی میزان کفایت و کارآمدی ارتباطات بین مفاهیم الگوی پیشنهادی، مدرسین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش مدیریت کشور، تعداد ۳۰ نفر جهت مصاحبه ساختار یافته انتخاب شدند و در نهایت تعداد ۲۵ نفر به روش‌های مصاحبه و پرسش‌نامه‌ای با پژوهش همکاری کردند.

برای آزمون الگو، بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران از میان ۲۱۴ مقام سازمانی صنعت‌های الکل و قند و شکر به ترتیب تعداد ۶۰ و ۶۸ پرسش‌نامه به روش گروه‌بندی تصادفی توزیع شد. جمع‌بندی‌ها نشان می‌دهد که نرخ پرسش‌نامه‌های تکمیلی در صنعت‌های قند و الکل به ترتیب ۷۵ درصد و ۸۶ درصد است.

از سوی دیگر بعضی از شاخص‌های مورد بررسی در جهت تحلیل ظرفیت محیط مانند میزان رشد فروش در صنعت قند و الکل از طریق اسناد و مدارک از سندیکای تولید

کنندگان قند و شکر مورد استفاده قرار گرفت. پس از جمع آوری اطلاعات، تکنیک‌های آمار توصیفی و تحلیلی شامل: آزمون دوجمله‌ای باینامیال برای تحلیل نظرات خبرگان و هم‌چنین تکنیک همبستگی اسپیرمن، مقایسه میانگین‌ها T ، رتبه بندی فریدمن جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت.

مراحل طراحی الگوی مفهومی^۱

این پژوهش از جنبه نوع یا هدف، چون سعی در توسعه و گسترش دانش مدیریت و سازمان از طریق ارائه یک الگوی مفهومی عمومی به عنوان یک ابزار تحلیلی برای شناخت و تحلیل تعاملات سازمان - محیط دارد، یک نوع پژوهش بنیادین و از جنبه به کارگیری در یک صنعت خاص کاربردی محسوب می‌شود. مراحل طراحی الگوی مفهومی تابع هدف پژوهش است و با توجه به هدف پژوهش، مراحل مورد نظر عبارتند از:

گام اول؛ طراحی اولیه الگوی مفهومی؛

گام دوم؛ آزمون نظری الگو از دیدگاه خبرگان؛

گام سوم؛ آزمون میدانی الگو در صنایع مورد بررسی؛

گام چهارم؛ ارائه الگوی نهایی؛

الگوی نظری پژوهش

بر اساس نظریه (Blalak, 1991)، هر پژوهش علمی دارای دو مرحله اساسی شامل؛ الف) مرحله مفهوم پردازی یا تدوین الگوی نظری، ب) مرحله اندازه گیری است. الگوی نظری طراحی شده در نمودار شماره (۱) ارائه شده است که توضیح مختصری در خصوص ابعاد سه گانه اساسی آن ارائه می‌شود؛

الف) مفاهیم الگوی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط

تعیین مفاهیم و سازه‌ها، یکی از ارکان اساسی برای الگو پردازی و هم‌چنین ارزیابی میزان کارآمدی الگوها (Whetten, 1989: 491) است. مفاهیم نظری مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از؛

۱. صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان معتقد هستند که الگوهای مفهومی یا نظری دارای چهار رکن اساسی: مفاهیم، روابط بین مفاهیم، رویکردهای انتخاب مفاهیم، زمینه‌های آزمون مفاهیم و روابط هستند که در فرایند الگوپردازی یا نظریه‌پردازی بایستی رعایت شوند (Blalak, 1991; Whetten, 1989).

۱- محیط کم ظرفیت - با ظرفیت: به میزانی که یک مؤلفه محیطی به صورت بالفعل دارای انرژی، امکانات و منابع یا ارزش‌های عملکردی - رقابتی تسهیل‌گر جهت نیل بنگاه‌ها به بقا و توسعه باشد، محیط با ظرفیت گفته می‌شود و بالعکس (Dees & Beard, 1984).

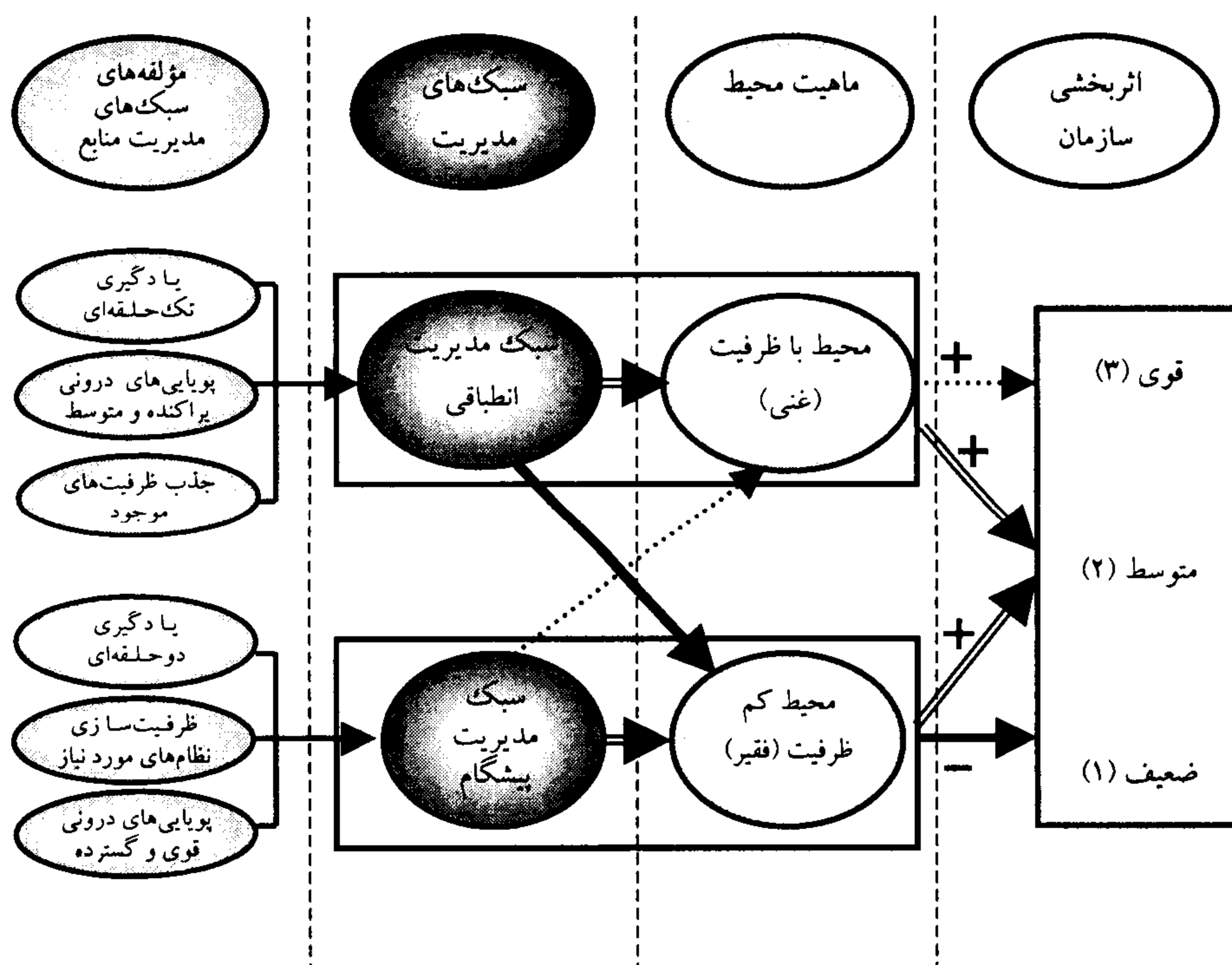
۲- سبک‌های تعاملات سازمان - محیط: به شیوه‌هایی که مدیران سازمان‌ها بر اساس الگوهای ذهنی خود، تعاملات بین سازمان - محیط را تنظیم می‌کنند، سبک‌های تعاملات سازمان - محیط گفته می‌شود که به صورت کلی و بر اساس نگرش طیفی دو نوع هستند؛ (۲-۱) سبک تعاملات پیشگام: به الگوی ذهنی - رفتاری مبتنی بر ابتکار - خلاقیت که منجر به ایجاد منابع، فرایندها و قابلیت‌های فراسوی فرایندها و قابلیت‌ها جاری سازمان و هم‌چنین محیط پیرامون سازمان شود، گفته می‌شود، به گونه‌ای که فرایندهای ابتکاری - خلاق جدید منجر به پیشگامی رقابتی بنگاه شود (Hubber, 1989; Miles & Snow, 1978; Hamel & Prahalad, 1989).

(۲-۲) سبک تعاملات انطباقی: به الگوی ذهنی - رفتاری سازمان که به دنبال شناسایی و استفاده از فرایندهای جاری و موجود در درون سازمان و یا سازگاری با محیط پیرامونی جهت کسب بقا رقابتی بنگاه است، سبک تعاملات انطباقی گفته می‌شود (Hubber, 1989; Miles & Snow, 1978; Hamel & Prahalad, 1989).

۳- اثربخشی سازمان: به میزان نیل به اهداف سازمان با رویکرد سیستمی و یا به بیانی دیگر با توجه به ورودی‌ها، فرایندها و ستاده‌ها گفته می‌شود (Likert, 1961 & 1967).
(ب) روابط و تناسب‌ها در الگوها: در این پژوهش تلاش شده است که بین مفاهیم الگوی رایج شده، روابط منطقی و سازگار تحت عنوان؛ "تناسب‌ها" برقرار شود که عبارتند از (Nadler & Tushman, 1967; Miles & Snow, 1994):

(۱) تناسب سبک تعاملات - ماهیت محیط: به میزانی که مشخصه‌های محتوایی سبک‌های تعاملات مانند: اهداف، انتظارات، شیوه یادگیری، میزان پویایی‌ها و ... با ظرفیت محیط سازمان جهت نیل به بقا اقتصادی - رقابتی بنگاه‌ها، همراستای و هم‌سوئی داشته باشند، تناسب سبک تعاملات - ماهیت محیط گفته می‌شود. سه نوع تناسب در الگوی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط مورد شناسایی قرار گرفته است که عبارتند از:

(۱-۱) تناسب سبک تعاملات پیشگام با محیط با ظرفیت: بر اساس این تناسب، استفاده از سبک تعاملات پیشگام در وضعیت محیط با ظرفیت منجر به افزایش اثربخشی سازمان (بقا و توسعه) می‌شود.



نمودار ۱. متغیرها و روابط در الگوی نظری پژوهش

۱-۲) تناسب سبک تعاملات پیشگام - محیط کم ظرفیت؛ بر اساس این تناسب استفاده از سبک تعاملات پیشگام در وضعیت محیط کم ظرفیت، منجر به نیل به اثربخشی (بقاء) سازمان می‌شود.

۱-۳) تناسب سبک تعاملات انطباقی - محیط با ظرفیت؛ بر اساس این تناسب - استفاده از سبک تعاملات انطباقی در وضعیت محیط با ظرفیت، منجر به کسب اثربخشی (بقاء) سازمان می‌شود.

ج) رویکردهای انتخاب مفاهیم و روابط: دیوید ویتن بیان می‌کند که یکی از ارکان سه گانه یک الگو یا نظریه ارایه رویکردهای حمایت‌گر و پشتیبان چرایی انتخاب مفاهیم و روابط بین مفاهیم است. هر الگو در قلمرو علوم انسانی، باید دارای رویکردهای حمایت‌گر کافی و شفاف باشد (Whetten, 1989: 491). در این پژوهش، در پرتو رویکردهای کنترل خارجی یا وابستگی منابع (Pfeffer & Salancik, 1987) و انتخاب استراتژیک (Child, 1972)، مفاهیم و روابط بین آنها جهت تدوین الگوی تعاملات سازمان - محیط انتخاب شده‌اند.

الگوی تحلیلی پژوهشی

الگوی تحلیلی راهنمای پژوهش گر جهت تدوین شاخص‌ها، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها است. در این پژوهش از روش‌های پرسش‌نامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است شاخص‌های لازم جهت تدوین پرسش‌نامه‌ها بر اساس نگاره شماره (۲) مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

نگاره ۲. مفاهیم - ابزارها

ردیف	مفاهیم	ابعاد	مشخصه‌ها	منبع اصلی	تعداد سؤالات	ابزار جمع‌آوری
۱	ماهیت محیط	با ظرفیت - کم ظرفیت	تأمین مواد اولیه، نیروی انسانی، تأمین فناوری، نرخ رشد صنعت، تأمین مالی	مارچ و سایمون (۱۹۵۸) دیس و بیرد (۱۹۸۴) خود ساخته	۴ سؤال یک داده کمی	- پرسش‌نامه - اسناد و مدارک
۲	سبک‌های تعاملات	مدیریت انطباقی و پیشگام	- یادگیری تک حلقه‌ای - پویایی‌های درونی - جذب ظرفیت‌ها - یادگیری دو حلقه‌ای - پویایی‌های درونی - ظرفیت سازی	هابر (۱۹۸۹) آرگریس و شون (۱۹۹۸) آنسف (۱۹۹۷) مایلز و اسنو (۱۹۷۸) کالینز و پوراس (۱۹۹۹) هامل و پرامالاد (۱۹۸۹)	۸ سؤال ۲۰ سؤال ۷ سؤال ۸ سؤال ۲۰ سؤال ۹ سؤال	- پرسش‌نامه
۳	اثر بخشی	متغیرهای علی	۴ مورد	لیکرت (۱۹۶۱) (۱۹۶۷)	۷ سؤال	پرسش‌نامه
		متغیرهای میانجی	۷ مورد		۲۵ سؤال	پرسش‌نامه
		متغیرهای نهایی	۳ مورد		۹ سؤال	پرسش‌نامه
۴	تناسب‌ها	سبک تعاملات پیشگام - محیط با ظرفیت	خود ساخته	سنجش روابط	پرسش‌نامه	
		سبک تعاملات پیشگام - محیط کم ظرفیت				
		سبک تعاملات انطباقی - محیط با ظرفیت				

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش در نگاره شماره (۴) و با نوع فرضیه‌های جهت دار مثبت ارائه شده‌اند.

روایی و اعتبار

با توجه به این که مفاهیم و شاخص‌های ظرفیت محیط، سبک‌های تعاملات و اثر بخشی بر اساس نگاره شماره (۲) از پژوهش‌های معتبر جهانی به عاریت گرفته شده و در پژوهش‌های متعدد مورد استفاده قرار گرفته است، از این رو بیان گر روایی بالای آن است. از سوی دیگر سایر شاخص‌های خود ساخته نیز توسط خبرگان مدیریت مورد تأیید قرار

گرفت، اعتبار پژوهش نیز با تکنیک آلفای کرونباخ، به ترتیب ۸۴/۹۳ و ۹۵/۷۹ برای پرسش‌نامه‌های اثربخشی و سبک‌های مدیریت برآورد شد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به این که پژوهش در دو مرحله اساسی شامل؛ ساخت الگوی مفهومی و آزمون عملیاتی الگوی مفهومی انجام شده است، از این رو تحلیل‌ها و نتایج نیز با توجه به دو مرحله فوق‌ارایه می‌شوند.

الف) تحلیل‌ها و نتایج مرحله ساخت الگوی مفهومی

میزان کفایت و کارآمدی الگوی مفهومی پیشنهادی با استفاده از نظرات خبرگان به صورت توصیفی و تحلیلی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی و مدیران سازمانی به ترتیب ۵۲ درصد و ۴۸ درصد نمونه خبرگان را تشکیل می‌دهند که بر اساس سطح تحصیلات ۶۸ درصد دارای درجه دکتری و بالاتر و ۳۲ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس مدیریت بوده‌اند، هم‌چنین ۷۶ درصد خبرگان دارای ۱۱ و یا بیش‌تر مقاله علمی و ۲۴ درصد در صد دارای ۶ تا ۱۰ مقاله بوده‌اند.

سنجش دیدگاه خبرگان در خصوص چهار بعد اساسی الگوی مفهومی به شرح زیر صورت گرفته است؛

الف - بعد کم ظرفیت - با ظرفیت

ب - ابعاد سبک تعاملات پیشگام

ج - ابعاد سبک مدیریت سازگاری

د - تناسب سبک‌ها با ماهیت محیط

نتایج آزمون دو جمله‌ای باینامیال در خصوص مناسب بودن بعد کم ظرفیت - با ظرفیت برای سنجش ماهیت محیط سازمان‌های ایران نشان می‌دهد که احتمال مشاهده شده (۹ درصد) از احتمال آزمون (۶ درصد) در سطح معنی داری (۰/۰۰۰) بزرگ‌تر است، بعد فوق برای سنجش ماهیت محیط مناسب تشخیص داده شد. از سوی دیگر نتایج آزمون دو جمله‌ای در خصوص نه شاخص سنجش بعد ظرفیت محیط نشان می‌دهد که شاخص‌های؛ ۱- دسترسی به فناوری و ماشین‌آلات مورد نیاز ۲- مواد اولیه با کیفیت و کمیت مورد نیاز ۳- نیروی انسانی با کیفیت و کمیت مورد نیاز ۴- منابع مالی با هزینه‌های رقابت پذیر ۵- تعداد تأسیس‌ها و بنیانگذاری‌ها ۶- ارزش افزوده در صنعت ۷- فروش

صنعت" با ۹۵ درصد اطمینان برای سنجش ظرفیت محیط مناسب و شاخص‌های؛ رشد در اشتغال زایی صنعت، رشد در حاشیه قیمت به هزینه‌ها نامناسب هستند.

نتایج آزمون دو جمله‌ای باینامیال در خصوص سبک تعاملات پیشگام نشان می‌دهد که ابعاد؛ یادگیری دو حلقه‌ای، ظرفیت سازی نظام‌ها، پویایی‌های درونی قوی - گسترده، به ترتیب با احتمال‌های مشاهده شده، ۸/۱ درصد، ۹ درصد و ۹ درصد بزرگ‌تر از احتمال آزمون یعنی ۶ درصد در سطح معنی داری ۰/۰۰۰ می‌باشند، از این رو برای سنجش سبک تعاملات پیشگام مناسب هستند. برای سنجش بعد یادگیری تک حلقه‌ای هشت شاخص، بعد جذب ظرفیت‌ها هشت شاخص و بعد پویایی‌های درونی محدود نه شاخص با استفاده از آزمون دو جمله‌ای مورد بررسی قرار گرفتند، نتایج نشان داد که به ترتیب ۷، ۸، ۹ شاخص مورد تأیید قرار گرفت و یک شاخص به نام ترویج رفتارهای کاری جدید جهت سنجش یادگیری تک حلقه‌ای رد شد.

در این پژوهش سه نوع تناسب و یک نوع عدم تناسب براساس نگاره شماره (۳) پیش‌بینی و از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار گرفت.

نگاره ۳. نتایج آزمون دو جمله‌ای در خصوص تناسب‌ها

ردیف	تناسب‌ها	احتمال مشاهده	احتمال آزمون	سطح معنی داری	نتیجه آزمون	میانگین رتبه‌ای
۱	مدیریت تعاملات پیشگام - محیط با ظرفیت	۱	۰/۶	۰/۰۰۰	تناسب	۳/۳۲
۲	مدیریت تعاملات انطباقی - محیط با ظرفیت	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۰	تناسب	۲/۴۶
۳	مدیریت تعاملات پیشگام - محیط کم ظرفیت	۰/۸	۰/۶	۰/۰۰۰	تناسب	۲/۲۶
۴	مدیریت تعاملات انطباقی - محیط کم ظرفیت	۰/۶	۰/۶	۰/۰۷۸	عدم تناسب	—

همان‌طور که در نگاره شماره (۳) قابل مشاهده است موارد شماره ۱، ۲، ۳ از دیدگاه خبرگان به عنوان تناسب و مورد شماره ۴ به عنوان عدم تناسب تشخیص داده شده‌اند. از جنبه اولویت بندی تناسب‌ها، نتایج میانگین رتبه‌ای نشان می‌دهد که تناسب سبک تعاملات پیشگامی - محیط با ظرفیت اولویت اول و تناسب سبک تعاملات پیشگام - محیط کم ظرفیت اولویت سوم است.

ب) تحلیل‌ها و نتایج مرحله آزمون میدانی الگو

از آنجایی که می‌بایستی این پژوهش به صورت تطبیقی در دو محیط با ظرفیت و کم ظرفیت انجام می‌شد، از این رو محیط‌های صنعت قند و الکل از لحاظ ماهیت با آزمون دو

جمله‌ای باینامیال مورد بررسی قرار گرفتند که با توجه به نوع فرضیه‌ها نتایج آزمون نشان داد چون احتمال مشاهده شده برای محیط‌های وظیفه‌ای صنعت قند و الکل به ترتیب 0/7 و 0/9 در سطح معنی داری 0/000 هستند، از این رو ماهیت محیط صنعت قند و شکر با ظرفیت و ماهیت محیط صنعت الکل، فقیر و کم ظرفیت تشخیص داده شد. همان گونه که در نگاره شماره (4) قابل مشاهده است، نتایج هفت فرضیه پژوهش تأیید و نتایج پنج فرضیه پژوهش با توجه به نوع فرضیه‌ها و با فرض میزان خطا برابر با 5 درصد رد شد.

نگاره 4. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه پژوهش	سطح معنی داری آزمون	ضریب همبستگی اسپیرمن	نتیجه آزمون	
				تأیید	عدم تأیید
1	رابطه مثبت بین سبک مدیریت انطباقی در محیط کم ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/17	0/20	-	+
2	رابطه مثبت بین محیط کم ظرفیت و اثربخشی سازمان	0/4	-0/008	-	+
3	رابطه مثبت بین یادگیری تک حلقه‌ای در محیط کم ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/11	0/10	-	+
4	رابطه مثبت بین پویایی‌های درونی محدود در محیط کم ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/20	-0/05	-	+
5	رابطه مثبت بین جذب ظرفیت‌های موجود در محیط کم ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/21	0/12	-	+
6	اثربخشی سازمان‌های پیشگام نسبت به سازمان‌های انطباقی در محیط کم ظرفیت، بالا تر است.	0/026*	-	+	
7	رابطه مثبت بین سبک مدیریت پیشگام در محیط با ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/000	0/67	+	-
8	رابطه مثبت بین محیط با ظرفیت و اثربخشی سازمان	0/000	0/49	+	-
9	رابطه مثبت بین شیوه یادگیری دو حلقه‌ای در محیط با ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/000	0/62	+	-
10	رابطه مثبت بین پویایی‌های درونی در محیط با ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/001	0/45	+	-
11	رابطه مثبت بین ظرفیت سازی نظام‌ها در محیط با ظرفیت با اثربخشی سازمان	0/000	0/52	+	-
12	در محیط با ظرفیت، سازمان‌های پیشگام نسبت به سازمان‌های انطباقی، مناسب تر می‌باشند.	0/04*	-	+	

* سطح معناداری گزارش شده برای فرضیه‌های شماره 6 و 12 مربوط به آزمون مقایسه میانگین‌ها (T-test) است.

فرضیه‌های پژوهش از نوع فرضیه‌های جهت دار می‌باشند، چون سمت و سوی رابطه متغیرها مثبت بیان شده است. همان گونه که در نگاره شماره (4) قابل مشاهده است، مفاهیم و روابط ارائه شده در الگوی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. تحلیل‌ها و نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ضریب همبستگی استفاده از سبک مدیریت انطباقی (به میزان 20 درصد)

در شرایط محیط کم ظرفیت با اثربخشی سازمان در سطح میزان خطا (۵ درصد) به علت بالا بودن میزان معنی داری آزمون (معادل ۰/۰۱۷)، معنی دار نیست، از این رو در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده از سبک مدیریت انطباقی در شرایط محیط کم ظرفیت منجر به ارتقاء اثربخشی سازمان نمی شود. هم چنین با توجه به نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن برای ابعاد؛ یادگیری تک حلقه‌ای ۱۰ درصد، پویایی‌های درونی محدوده ۵ درصد، جذب ظرفیت‌های موجود ۰/۱۲، در سطح خطا ۵ درصد تمامی فرضیه‌های H_0 مربوط به ابعاد سه گانه فوق تأیید گردیده است و این بدین معنی است که استفاده از ابعاد سه گانه فوق در شرایط محیط کم ظرفیت، افزایش اثربخشی سازمان را در پی نخواهد داشت. هم چنین یافته فوق از طریق مقایسه میزان تأثیرات سبک‌های پیشگام نسبت به سبک انطباقی در محیط کم ظرفیت با آزمون مقایسه میانگین‌ها (T) و به نام فرضیه شماره (۶) مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن نشان می‌دهد میانگین اثربخشی سازمان‌ها با سبک پیشگام به میزان ۲/۹ و با سبک انطباقی ۲/۷ در محیط‌های کم ظرفیت است، بیان گر این مطلب با اهمیت است که کار آمدی سبک پیشگام نسبت به سبک انطباقی در محیط‌های کم ظرفیت بیش تر می‌باشند.

بررسی نقش محیط‌های با ظرفیت در اثربخشی سازمان یکی از محورهای اساسی مورد توجه در این پژوهش است. یافته‌های پژوهشی در خصوص فرضیه شماره (۸) نشان می‌دهد که ضریب همبستگی اسپیرمن به میزان ۰/۴۹ با میزان خطا ۵ درصد بیان گر نقش بسیار مثبت محیط‌های غنی در افزایش اثربخشی سازمان‌ها است. فرضیه شماره (۷) در خصوص تأثیر استفاده از سبک‌های پیشگام تحت شرایط محیط‌های غنی در اثربخشی سازمان است، ضریب همبستگی اسپیرمن به میزان ۰/۶۷ و با میزان خطا ۵ درصد، بیان گر نقش بسیار با اهمیت استفاده از سبک‌های پیشگام در اثربخشی سازمان‌ها در شرایط محیط غنی است. فرضیه‌های شماره (۹، ۱۰، ۱۱) تأثیر ابعاد سه گانه سبک پیشگام شامل: شیوه یادگیری دو حلقه‌ای، پویایی‌های درونی قوی - گسترده، ظرفیت سازی نظام‌های مورد نیاز در اثربخشی سازمان‌ها تحت شرایط محیط غنی است، یافته‌های نشان می‌دهند که در سطح خطا ۵ درصد ضریب اسپیرمن برای ابعاد سه گانه شامل: یادگیری دو حلقه‌ای ۰/۶۲، پویایی‌های درونی قوی - گسترده ۰/۴۵، ظرفیت سازی نظام‌های مورد نیاز ۰/۵۲ است که بیان گر تأثیر بسیار مثبت استفاده از ابعاد سه گانه فوق در افزایش اثربخشی سازمان است، به بیانی دیگر استفاده از سبک پیشگام به صورت اعم و ابعاد سه گانه آن به صورت اخص در

محیط‌های غنی، دارای ارتباط مثبت و مستقیم با افزایش اثربخشی سازمان‌ها است. فرضیه شماره (۱۲) در خصوص مقایسه کارآمدی استفاده از سبک‌های پیشگامی و انطباقی در محیط‌های غنی است که نتایج آزمون مقایسه میانگین (T) نشان می‌دهد که میانگین اثربخشی سازمان‌های پیشگام به میزان ۱۱۷/۲، (میانگین کرانه‌ها) بیش‌تر از سبک‌های انطباقی به میزان ۱۰۵ در محیط‌های غنی است که بیان‌گر این مطلب است، اولاً استفاده از سبک پیشگامی نسبت به سبک انطباقی در محیط‌های غنی نیز دارای کارآمدی بیش‌تر است و ثانیاً استفاده از سبک انطباقی در محیط‌های غنی برای بقاء سازمان‌ها مناسب است.

بحث‌ها

مطالعه سؤال و فرضیه پژوهش‌های اصیل مربوط به تعاملات سازمان - محیط (Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1967; Mintzberg, 1979; Ardekani, 1989; Sharmi, 2000; Keats & Hitt, 1988; Miles & Snow, 1979) نشان می‌دهد که سؤال این پژوهش مبنی بر نوع تعاملات بنگاه‌ها در برخورد با محیط‌های کم ظرفیت و با ظرفیت برای ارتقاء اثربخشی و هم‌چنین فرضیه‌های آن دارای نوآوری و مشارکت در علم مدیریت و سازمان می‌باشند و آنچه که در پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته است چگونگی تعاملات سازمان با محیط‌های ساده - پیچیده، اطمینان - عدم اطمینان، پویا - پایدار است.

با توجه به این که در این پژوهش طراحی الگوی مفهومی تعاملات سازمان - محیط در دو مرحله انجام شده است، از این‌رو بحث‌ها نیز در دو مرحله به شرح زیر ارائه می‌شود.

الف) بحث‌های مرحله طراحی الگوی مفهومی

مفهوم سازی چند بعدی در خصوص بعد ظرفیت محیطی توسط پژوهش‌گران برجسته‌ای (Dess & Beard, 1984; Ardakani, 1989; Costrogiovanni, 1991; Keat & hitt, 1988) به صورت عملیاتی مورد مطالعه قرار گرفته است. در این پژوهش برای نخستین مرتبه در ایران میزان کفایت و کارآمدی استفاده از مفهوم ظرفیت محیطی و شاخص‌های آن از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که بر اساس نتایج با اطمینان ۹۹ درصد مفهوم محیط با ظرفیت و کم ظرفیت برای سنجش ماهیت سازمان‌ها درست است که این موضوع قدرت تعمیم‌پذیری این مفهوم را تقویت می‌کند. ملاحظه پژوهش‌های یادشده در خصوص سنجش ظرفیت محیط نشان می‌دهد که پژوهش‌های یادشده بر رویکرد و

شاخص‌های عینی شامل؛ میزان رشد در فروش، ارزش افزوده، اشتغال‌زایی، نسبت قیمت به هزینه، تعداد تأسیس‌ها و بنیانگذاری‌ها، تأکید و آن‌ها را مورد استفاده قرار داده‌اند. با توجه به این که ایران، کشوری در حال توسعه است و برای توسعه نیاز به دسترسی به فنآوری، مواد اولیه، نیروی انسانی کمی - کیفی و منابع مالی رقابت پذیر دارد که تا حدودی شاخص‌های ذهنی می‌باشند، از این رو این شاخص‌ها به مجموع شاخص‌های ظرفیت محیط برای نخستین مرتبه افزوده و مورد تأیید قرار گرفتند. به بیانی دیگر در این پژوهش رویکردهای عینی و ذهنی به صورت توأمان جهت تعریف و سنجش مفهوم ظرفیت محیط مورد استفاده قرار گرفت. از جنبه اولویت بندی، نتایج نشان می‌دهد که شاخص‌های؛ ۱- دسترسی به فنآوری و ماشین‌آلات، ۲- مواد اولیه با کیفیت و کمیت مورد نیاز، ۳- نیروی انسانی با کیفیت و کمیت مورد نیاز، ۴- منابع مالی با هزینه‌های رقابتی، ۵- رشد در ارزش افزوده، ۶- رشد در فروش، به ترتیب با اهمیت ترین شاخص‌ها محسوب می‌شوند. تأیید مفید بودن شاخص‌های شماره (۵ و ۶) جهت سنجش ظرفیت محیط بیان‌گر تأیید نتایج پژوهش‌های قبلی است که در نهایت قدرت تعمیم‌پذیری این دو شاخص را ارتقاء می‌بخشد. از سوی دیگر شاخص‌های ۱- رشد در تعداد تأسیس و بنیانگذاری‌ها، ۲- اشتغال‌زایی، ۳- نسبت قیمت به هزینه، برای سنجش مفهوم ظرفیت محیطی مناسب تشخیص داده نشد. عدم تأیید شاخص‌های فوق می‌تواند به دلایل مختلف از جمله: ابهام آمیز بودن تعریف برای شاخص نسبت قیمت به هزینه، وجود امتیازهای دولتی در ایران در خصوص تعداد تأسیس‌ها و بنیانگذاری‌ها و اشتغال جدید و اشتغال کاذب باشد.

در این پژوهش به صورت نظام‌مند مؤلفه‌ها و ابعاد سه‌گانه شامل: یادگیری دو حلقه‌ای، ظرفیت‌سازی، پویایی‌های درونی قوی - گسترده برای سبک تعاملات پیشگام بینی و شاخص‌سازی شد. بررسی و آزمون نظرات خبرگان نشان می‌دهد که ابعاد سه‌گانه فوق برای تبیین و سنجش سبک مدیریت پیشگام مناسب می‌باشند. از لحاظ منطق علمی چون سازمان‌های پیشگام به صورت دائم در حال خلاقیت، نوآوری و دگرگونی بنیادین هستند. از این رو به استفاده از شیوه یادگیری دو حلقه‌ای و پویایی درونی قوی - گسترده نیاز بسیار دارند و هم‌چنین چون این گونه سازمان‌ها در پی اثرگذاری و پیشتازی در محیط هستند، شیوه ظرفیت‌سازی نظام‌ها آن‌ها را یاری می‌دهد.

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های پیش‌بینی شده برای یادگیری دو حلقه‌ای، پویایی‌های درونی قوی - گسترده مناسب تشخیص داده شد و به استثناء یک

مورد به نام تأسیس و راه اندازی مراکز تفریحی - رفاهی سایر شاخص های پیش بینی شده برای سنجش شیوه ظرفیت سازی نظام ها مورد تأیید قرار گرفت.

بررسی و تحلیل دیدگاه های خبرگان نشان می دهد که ابعاد سه گانه شامل؛ شیوه یادگیری تک حلقه ای، جذب ظرفیت ها، پویایی های درونی محدود برای تبیین و سنجش سبک مدیریت سازگاری مناسب است. از مجموع شاخص های پیش بینی شده برای سنجش ابعاد سه گانه فوق، تمامی شاخص های مربوط به شیوه جذب ظرفیت ها، پویایی های درونی محدود مورد تأیید قرار گرفت و از مجموع هشت شاخص پیش بینی شده برای سنجش شیوه یادگیری دو حلقه ای، ۷ شاخص مناسب و یک شاخص نامناسب تشخیص داده شد.

در این پژوهش چند تناسب پیش بینی و از دیدگاه خبرگان مورد آزمون قرار گرفتند که یافته ها نشان می دهد استفاده از سبک پیشگام و سازگاری در محیط با ظرفیت و هم چنین صرفاً سبک پیشگام در محیط کم ظرفیت منجر به ارتقاء اثربخشی سازمان می شوند، از این رو به عنوان تناسب مطرح می باشند. از سوی دیگر استفاده از سبک سازگاری در محیط کم ظرفیت منجر به عدم ارتقاء اثربخشی سازمان می شود، از این رو به عنوان عدم تناسب مطرح می باشد. پیش بینی، ارایه و تأیید تناسب های سه گانه شامل؛

الف) سبک پیشگام + محیط با ظرفیت = ارتقاء اثر بخشی

ب) سبک سازگاری + محیط با ظرفیت = ارتقاء اثر بخشی

ج) سبک پیشگام + محیط کم ظرفیت = ارتقاء اثر بخشی

در این پژوهش یک نوآوری و مشارکت نظری محسوب می شود که در پژوهش های قبلی مورد توجه و آزمون قرار نگرفته است، از جنبه اولویت بندی تناسب ها، یافته ها نشان می دهد که به ترتیب تناسب های الف، ب، ج، دارای اهمیت و کارآمدی است که یافته ای بسیار اساسی برای مدیران تحول آفرین است. از لحاظ منطق نظری چون سبک تعاملات پیشگام بر پیش بینی و ایجاد فرایندها و تمهیدات درونی برای تحول تأکید دارد و از سوی دیگر محیط با ظرفیت دارای منابع و امکانات لازم برای رشد و تحول بنگاه ها است، از این رو هم به عنوان یک تناسب و هم به عنوان اولویت اول تناسب ها مطرح شده است.

استفاده از سبک سازگاری در محیط کم ظرفیت، به عنوان یک عدم تناسب مطرح شده است، به دلیل این که اولاً محیط کم ظرفیت فاقد منابع و امکانات لازم برای رشد و

توسعه بنگاه‌ها است، ثانیاً سبک سازگاری جهت ایجاد تحول و رشد بنگاه‌ها، به محیط بیرونی امید بسته است و کانون تحول را فشارهای نیروهای تحول آفرین محیطی می‌داند که در محیط فقیر وجود ندارند، از این رو به عنوان یک عدم تناسب مطرح شده است که یقیناً یافته‌ای بسیار با اهمیت برای مدیران بنگاه‌ها و روندهای پژوهشی می‌باشند.

ب) بحث‌های مرحله آزمون عملیاتی الگوی مفهومی

کیس و هیت معتقد هستند که عملکرد سازمان در محیط‌های با کمبود منابع کاهش می‌یابد و هم‌چنین استراتژی و عملکرد سازمان به صورت مستقیم و غیر مستقیم تابعی از فراوانی منابع محیطی است (Keats & Hitt, 1988: 573-74). یافته‌های مربوط به فرضیه شماره (۲) این پژوهش مبتنی بر تأثیر فعالیت در محیط‌های فقیر بر عملکرد بنگاه‌ها، نظریه یادشده را تأیید می‌کند، بدین معنی که سازمان‌هایی که در محیط‌های کم ظرفیت به فعالیت می‌پردازند، دارای عملکرد پائینی هستند.

بررسی و آزمون نظریات پاسخ‌گویان در خصوص فرضیه‌های شماره (۱، ۳، ۴، ۵)، مبنی بر تأثیر سبک انطباقی به صورت کلی و تأثیرات ابعاد آن به صورت جزئی در اثر بخشی سازمان در شرایط محیط فقیر نشان می‌دهد در صورتی که سازمان‌ها در محیط‌های کم ظرفیت از سبک انطباقی و یا اجزاء آن استفاده کنند بقاء و توسعه سازمان در وضعیت کاهش تدریجی قرار می‌گیرد که یافته‌های بسیار با اهمیت و متمایز از پژوهش‌های گذشته هستند.

یادگیری تک‌حلقه‌ای یا سطح پائین به انجام اصلاحات و تعدیلات لازم در فرایندهای جاری با حفظ چشم انداز و نظام ارزش‌ها اشاره دارد، پویائی‌های درونی سازمان اشاره به فرایندها و تمهیدات درونی پراکنده و تعالی نیافته هم‌چون؛ ساختار، سیستم‌های اطلاعاتی، جبران خدمات عملکردی، تحقیق و توسعه و... اشاره دارد، شیوه جذب و استفاده از ظرفیت‌های موجود به عنوان تدابیر و تمهیدات مدیران یک بنگاه جهت شناسایی منابع و امکانات موجود در محیط از قبیل؛ مراکز آموزشی، مالی، پژوهشی، پیمانکاران، شبکه‌های عرضه محصول و... تعریف می‌شود.

از لحاظ منطق نظری رد شدن فرضیه‌های فوق منطقی به نظر می‌رسد، به دلیل این که از یک سو محیط کم ظرفیت، فاقد منابع و امکانات لازم برای رشد و توسعه سازمان‌ها است و از سوی دیگر سبک انطباقی و ابعاد سه گانه آن، جهت ایجاد تحول و دگرگونی در سازمان‌ها، به منابع و نیروهای تحول آفرین محیطی متکی است و در درون سازمان نیز به

اصول و تمهیدات جهت اصلاح و بهبود توجه دارد، از این رو با چنین منطق نظری، شاهد ارتقاء اثربخشی سازمان نخواهیم بود.

در پژوهش‌های گذشته توجهی در خصوص تأثیر استفاده از سبک انطباقی در شرایط محیط کم ظرفیت در اثربخشی سازمان صورت نگرفته است، هم‌چنین در پژوهش‌های گذشته چگونگی تأثیر استفاده از شیوه یادگیری تک حلقه‌ای، شیوه جذب ظرفیت‌ها، شیوه پویایی‌های درونی محدود در اثربخشی بنگاه‌ها تحت شرایط محیط کم ظرفیت صورت نگرفته است، از این جنبه کانون‌های توجه و نتایج این پژوهش می‌تواند پایه و مبنایی برای پژوهش‌های آینده باشد.

از دیدگاه تعاملات، سبک پیشگامی جهت ایجاد تحول و دگرگونی در بنگاه‌ها به نیروها و عوامل درون بنگاهی اتکال دارد. نظرات پاسخ‌گویان در صنعت الکل نشان می‌دهد که در صورتی که بنگاه‌ها در محیط‌های کم ظرفیت از سبک پیشگامی استفاده کنند نسبت به سازمان‌های انطباقی، اثربخشی بالاتری به دست می‌آورند، به بیانی دیگر فرضیه شماره (۶) مورد تأیید قرار گرفته است، که از لحاظ منطق نظری کاملاً درست به نظر می‌رسد، به دلیل این که محیط کم ظرفیت، فاقد منابع و امکانات لازم بالفعل برای رشد و توسعه بنگاه‌ها است و مدیران باید برای رشد و توسعه بنگاه به تمهیدات و اصول مدیریتی درون بنگاهی متکی باشند. یافته فوق تاکنون در سایر پژوهش‌ها کانون توجه پژوهش‌گران نبوده است.

کیس و هیت بیان می‌کنند که محدودیت منابع و امکانات در بازارهای موجود، موجب افزایش خطر پذیری موقعیت سازمان‌ها می‌شود و سازمان جهت متعادل کردن و یا کاهش ریسک‌ها می‌بایستی عملیات خود را به محیط‌های غنی توسعه دهند تا از این طریق عملکرد بنگاهی ارتقاء یابد (Keats & Hitt, 1988: 573). هم‌چنین توشمن در صورت فعالیت در محیط‌های غنی، امکان رشد سازمان‌ها آسان‌تر خواهد بود و فرصت‌هایی برای توسعه بازارهای موجود و گسترش بازارهای جدید برای بنگاه‌ها فراهم می‌شود (Toushman, 1977).

تأیید فرضیه شماره (۸) پژوهش در خصوص تأثیر فعالیت در محیط با ظرفیت در اثربخشی بنگاه بیان‌گر تأیید مجدد ادعای یاد شده است که قدرت تعمیم‌پذیری آن را ارتقاء می‌بخشد و از سوی دیگر برای مدیران بنگاه‌های کشور ایران جهت تشخیص نوع محیط محل فعالیت و تأثیر آن بر عملکرد بنگاه بسیار با اهمیت است.

پژوهش‌های مختلف (Burns & Stalker, 1971; Miles & Snow, 1978; Hubber, 1988; Hamel & Prahalad, 1989; Sharma, 2000) بیان می‌کنند که سازمان در صورت استفاده از سبک پیشگام، عملکرد و یا اثربخشی زیادی کسب می‌کنند. یافته‌های پژوهش‌های یادشده در خصوص فعالیت بنگاه‌ها در محیط‌های ساده - پیچیده، پایدار - پویا، اطمینان - عدم اطمینان است، یافته‌های این پژوهش بر اساس فرضیه‌های شماره (۷، ۹، ۱۰، ۱۱) در خصوص تأثیرات استفاده از سبک پیشگام به صورت کلی و ابعاد سه گانه آن به صورت اخص در شرایط محیط با ظرفیت در عملکرد بنگاه‌ها است که یافته‌های پژوهش بیان‌گر وجود رابطه مثبت و مستقیم بین آن‌ها است.

تفاوت یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های یادشده در این موضوع است که اولاً کانون توجه پژوهش‌های یادشده بر پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان محیطی بوده است و کانون توجه این پژوهش بر ظرفیت محیطی قرار دارد. ثانیاً در این پژوهش سبک‌های پیشگام و انطباقی به صورت علمی مورد بازنگری و تعریف مجدد قرار گرفته است و برای آن ابعادی طراحی و ارایه شده است، در حالی که در پژوهش‌های یادشده، صرفاً یک تعریف رفتاری عمومی و کلی از سبک پیشگام با مفاهیم مختلفی ارایه شده است. از جنبه منطق نظری سبک تعاملات پیشگام، کانون بقاء و توسعه سازمان‌ها را در درون می‌داند، به بیانی دیگر سازمان‌ها پیشگام معتقد هستند که مدیران بنگاه‌ها می‌توانند با پیش‌بینی فرایندها و تمهیداتی در درون سازمان زمینه رشد و توسعه سازمان‌ها را فراهم آورند. از طرف دیگر محیط با ظرفیت نیز قادر به تامین منابع و امکانات لازم برای رشد و توسعه بنگاه‌ها است، از این رو پیوند خوردن کانون تحول درونی و منابع و امکانات بیرونی، می‌تواند منجر به ارتقاء عملکرد سازمان‌ها شود. از این رو تائید فرضیه‌های فوق با منطق نظری نیز هم‌خوانی دارد.

یافته‌های پژوهشی در خصوص مقایسه تطبیقی رابطه بین عملکرد بنگاه و سبک‌های پیشگام و انطباقی نشان می‌دهد که استفاده از سبک پیشگام در محیط با ظرفیت نتایج عملکردی مناسب‌تری نسبت به سبک انطباقی به دنبال دارد. که با توجه به توضیحات ارایه شده از لحاظ منطق نظری درست است.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش، نظریات و یافته‌های پژوهش‌های گذشته مبنی بر تأثیر محیط

خارجی بر عملکرد سازمان‌ها را مورد تأیید و حمایت قرار می‌دهد، با این تفاوت که پژوهش‌های گذشته ماهیت محیط را در مفاهیم و طیف‌هایی هم‌چون؛ پیچیدگی، پویایی، عدم اطمینان می‌دانستند و این پژوهش طیف ظرفیت محیط را به‌عنوان کانون پژوهش مورد توجه قرار داده است، یافته‌های این پژوهش برای پژوهش‌گران، مشاورین و مدیران تحول آفرین بنگاه‌ها، دیدگاه متفاوتی را در خصوص تعاملات سازمان - محیط مطرح می‌کند، بدین معنی و مفهوم که سازمان جهت کسب اثربخشی باید سبک‌های متناسب با ظرفیت محیط را در کنار سایر عوامل موثر انتخاب کنند، به بیانی دیگر عملکرد سازمان‌ها تابع تناسب سبک‌های بنگاه با طیف ظرفیت محیط است.

این پژوهش بایستی به‌عنوان یک رویکرد الگو پردازی یا نظریه پردازی نگریسته شود همان‌گونه که ویتمن (Whitten, 1989) بیان کرده الگو پردازی دارای چهار مشخصه؛ ۱- تعریف مفاهیم و متغیرها، ۲- تبیین روابط بین مفاهیم و متغیرها، ۳- ارایه منطق و رویکرد نظری ۴- سنجش زمینه (زمانی، مکانی) است، به هر حال این پژوهش تلاش نموده است که در فرایند الگو پردازی تعاملات سازمان - محیط بر اساس ظرفیت محیط، شاخص‌های فوق را رعایت کند، اما پیاده سازی شاخص چهارم یعنی زمینه زمانی - مکانی، مستلزم استمرار پژوهش در دوره‌های زمانی متفاوت و هم‌چنین در صنایع متفاوت است، که به‌عنوان یک روند پژوهشی توصیه می‌شود.

منابع

- Acoff, R. L. (2001), re-creating the corporations: A desing of organizations for the 21 st century, wiley.
- Aldrich , H. E , (1979) , organizations & Environments , Englewood Cliffs , N. J : Prentice – hall.
- Aldrich , Howard. E , (1999). Organizations Evolving , London , Sage publications.
- Ardekani, m (1989): effects of environmental scarcity & munificens on the relationship of context & organizational structure, Academy of management Journal, Vol. 32, No. 1; pp 131-156.
- Argyris , chris & schon , Donald. A. (1996) ,Organizational Learning II ; Theory , method & practice , " Addison – wesley " publising company.
- Blalock. H.M. (1971). The measurement problem: A Gap between the language of theory & research, New York.
- Burns , T & Stalker , C , M (1971) ; " The management of innovation " ; Tavistoc publications. London.
- Cameron, K.S & Whetten, A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles, Administrative science quaraterly, December, pp: 525-44.
- Castrogiovanni , G. J. (1991) , Environmental munificence ; A theoretical assessment. Academy of management Review ; 16 ; 542 – 565.
- Chandler, A. (1962) Strategy & Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, mass: mit press.
- Child. John. (1972) , " Organizational Structure , Environment & Performance ; The role of strategic choice " , Sociology , January , Vol. 6 , pp ; 1 – 22.
- Churchman , C. W , (1968). The system approach , Nowyork. Dell.
- Collins. J.C & Porras. J. I , (1994) , Built to Last ; Successful habits of visionary companies , New York ; Hayper Business.
- Cunningham. J. Barton , (1978) , " A system – resource approach for Evaluation organizational Effectiveness " , Human relations 31 , PP ; 631- 56.
- Daft, R.L (1998). Essentials of organization theory & Design, south-western college publishing.
- Dess , G. G & Beard , D. W , (1984) , Dimensions of organizational task environments , Administrative science quarterly , No. 29 , PP : 52 – 73.
- Dill. William. (1958) , Environment as an influence on managerial Autonomy , Administrative science Quarterly , Vol. 2 , pp. 404 – 443.
- Drazin. R & Van. de. Ven , A. H , (1985) , Alternative forms of contingency theory , Administrative science Quarterly , No. 3 , PP : 524 – 539.
- Emery , F , E & Trist, E , L (1975) , " Towards A social Ecology ; Contextual appreciations of the future in the present" , Plenum publishing co New york.
- Emery , F.E & E.L. Trist (1965). " The causal texture of organizational Environmets " human relations , Vol. 18 , p ; 21-32.

- Fiol , C.m & Lyles M. A , (1985) , " organizational Learning ; Academy of management Review. Vol. 10 , No. 4 , PP ; 803 – 813.
- Freeman , J & Hannan , M. T , (1975) , Growth & decline processes in organizations , American sociological Review , No. 40 , PP ; 215 – 228.
- Galtraith, J.R. (1983), Designing complex organizations. Reading, mass: Addison-wesly.
- Goodman Paul S & Pennings Johannes. M (1997) , " Perspectives & issues ; An introduction " , in P.S.Goodman , J.M, Penniugs , & associates , eds , New perspectives on organizational Effectivenss. sanfranscisco ; Jossey – bass , P ; Z.
- Hall. Richard. H ; (1972) , Organizations : structure & Process , Prentice Hall , Engle wood cliffs , N. J.
- Hamel. G & Prahalad. C. K , (1989). Strategic intent , Harward business review , may. No , 10. PP ;
- Hersey , paul & Blanchard. kenneth , (1988) , management of organizational behavior ; utilizing human resources ; prentice – hall.
- Katz. D , & kahn. R. L , (1966) , The social Psychology of organizations , newyork : wiley.
- Keats , B. W ; & Hitt , m. A ; (1988) , " A causal model of linkages among environmental dimensions , macro organizational characteristics & Performance" , Academy of management Journal , Vol. 31 , No. 3 , PP ; 570 - 598.
- Kimberly. J. R & Rottman. D. B , (1987) , " Environment , organization & Effectiveness : A biographical Approach ; Journal of management studies , Vol. 24 , No. 6 , PP ; 595 – 622.
- Lawrence , P. L , & Lorsch , J. W , (1986) , organization & Environmet ; managing differentiation & integration , Boston , Harvard Business School press.
- Lawrence , Paul R & Lorsch , W. (1967) , Differentiation & integration in complex organizations , Harvard University Graduate school of Business Administration , PP ; 1 – 47.
- Lawrence. paul & Lorsch Jay W , (1967), " Organization & environment " , Harvard Graduate school of business Administration , Boston.
- Lawrence. paul. (1975) , " Strategy ; A New conceptualization " Seminars on organizations at Standford university Autuma , Volum , 11. pp ; 38 – 40.
- likert , Rensis (1961) , New patterns of management , , New york ; mcgraw –hill.
- likert , Rensis , (1967) , The human organization , New york ; mcgraw –hill.
- Louis , F. W & Deborah , A. s , (1987). Congruence , Contingency & Theory
- March, J & Simon, H.A, (1958). Organizations, newyourk, wiley.
- Miles , R. E & Snow , charles. C , (1994) ; fit , faliure & The Hall of fame ; U. S. A , macmillan.
- Miles , Raymond E , Snow , c , & Pfeffer , Jeffry (1974) , Organization – Envirinment ; concepts & Issues , industrial relations , 13 : 244 – 264.
- Miller , D , (1986) , Configurations of strategy & Structure : Toward a synthesis , strategic management journal , No. 7 , P ; 233 – 249.
- Millike , f. (1987) , Three types of Perceived uncertainty about the

- environment : state , effect & Response uncertainty. Academy of management Review , No. 12 , 133-143.
- Mintzberg. Henry (1983) , Structure in fives ; Designing Effective organizations , Englewood cliffs , N. J ; prentice – hall.
- Mintzberg. Henry , (1979) , The structuring of organizations , Englewood cliffs , N. J ; Pretice – hall.
- Morgan , Gareth (1986) , images of organization , sage Publications PP ; 87-88.
- Naldler. D & Tushman. M. L , (1980) , A Congruence model for diagnosing organizational behavior , in R milels (Ed) , resourse book : macro organizational behavior , PP : 30 – 49 , Santa clara.
- Pfeffer ; J & Salancik. G. R (1978) , The exteranal Control of organizations , New york ; Harper & Row.
- Quinn, R.E & rohrtaugh, J, (1981): A Competing values Approach to organizational effectiveness, Public Productivty review, no. 5, pp: 122-40.
- Robines , stephan , (1988) , " Organnization Theory , Englewood cliffs , N. J , prentice – hall.
- Scott , W. Richard , (1981) , " Organizations : Rational , natural & open systems , New Jersey. Prentice – hall.
- Senge. Peter. m , (1990) , The Leaders New work : Building Learning organizations. Sloan management review , fall , PP ; 7-23.
- Sharfman. M. P , & Dean. J. (1991). Conceptualizing & measuring The Organizational environment ; A Multidimensional approach , Journal of management , (7 : 681 – 700)
- Sharma. S & Vredenburg. H , (1998) , Proactive corporate environmental strategy & The Development of Competitively valuable organizational Capabilities , Strategic management Journal , No. 19 , PP ; 729 – 753.
- Sharma. Sanjay , (2000) , managerial interpretations & organizational context as predictors of corporate choice of Environmental strataegy , Academy of management journal , Vol. 43 , No. 4 , PP : 681 – 697.
- Shatty , Y. K (1979) , New look at corporate goals , california management Review , Vol. 22 , No. 2 , PP : 71 – 79.
- Shetty , Y.K. (1979) , "New look at corporate Goals " , california management Review , No. 2 , pp ; 71-79.
- Shribeman. David , (1985) , University in virginia creates a Niche ; Aims to reach Top Ranks , The wall street Journal , 30 september , 1985 , No. 1, P : 1 – 9.
- Staw , Barry. m.&Szwajkowski. Eugene , (1975) , " The scarcity munificence component of organizational environments & the commission of illegal acts ". Administrative science Quarterly ,No. 20 , 345-354.
- Steger. U & Meima. R. (1993). The strategic dimensions of enviromental management, macmilian business.
- T hompson , James. D ; (1967) , " organization in actin , " mcgraw – Hill , New – york.
- Tosi. henry , Ramon. Aldag , & Ronald storey (1973). " on the measurement of the Environment ; An Assessment of the lawrence & Lorsch

- Environmental uncertainty Administrative science Quarterly , Vol. 18 , pp ; 27-36.
- Whetten , D (1989) , What constitutes a Theoretical Contribution ? Academy Of management Review , Vol. 14 , No. 4 , PP : 490 – 495.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical Contribution? Academy of management review, vol. 14, No. 40.
- Yasai – Ardekani. m , (1989). " Effects of environmental scarcity & munificence on the relationship of context & organizational structure , Academy of management Journal , Vol. 32 , No. 1 , PP ; 131 – 156.
- Yuchtman , Ephraim & Seashore , stanley. E , (1967) , "A system resource Approach to organizational Effectiveness, Amrican sociological review, December , pp ; 891-903.