

سازمان‌های تدافعی در انتخاب استراتژی

دکتر علی اکبر فرهنگی

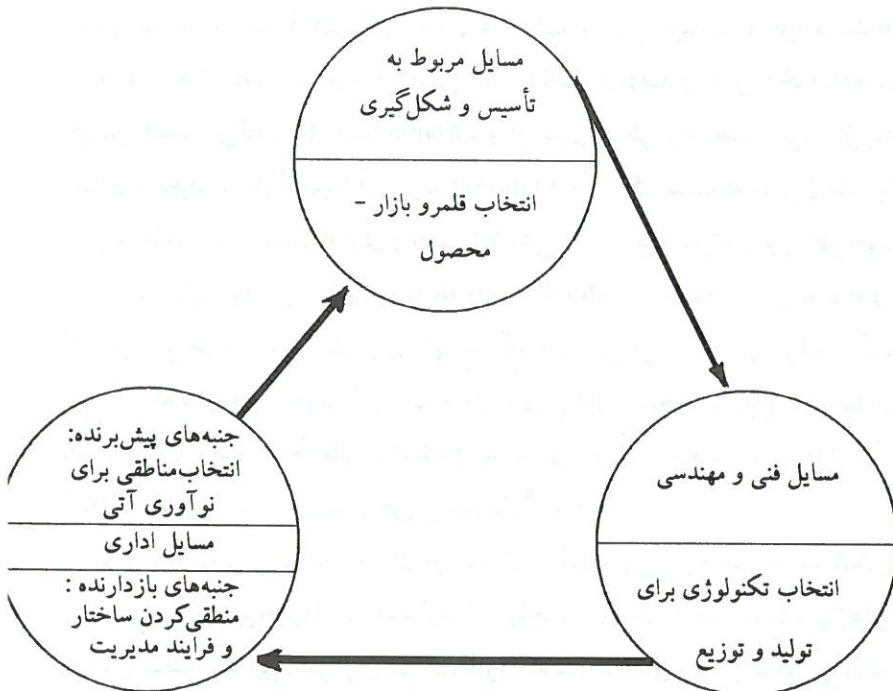
دانشیار دانشگاه تهران

سازمان‌ها موجوداتی زنده و پویا بوده و با نوعی دوگانگی ماهوی در حیات خود روبرو هستند. از یک طرف برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت زده، محیط پیرامونی خود را تغییر می‌دهند و آن را با خواسته‌های خویش همسو می‌کنند. (Manipulating)، و از سوی دیگر برای بقای خود نیاز به انطباق با محیط یا سازگاری با آن دارند (Adapting)^۱. شک نیست که مدیران عالی یا استراتژیک، برای سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های اساسی سازمان موردنظر خود نیاز به هر دوی آنها دارند. آنها با مداخله (Intervention) در محیط، آن را به گونه‌ای که خود می‌خواهند و با استراتژی آنها سازگار است در می‌آورند. از طرف دیگر، برای آن که سازمان به حیات خود ادامه داده، در جدال با محیط به یکپاره از میدان بدرنورد لازم است تا حد قابل ملاحظه‌ای به انطباق خویش با محیط دست یازند و تا آنجا که مقدور است با پیرامون خویش سازگار گردند.

برای سازگاری با محیط مدیران از استراتژی‌های معینی بهره می‌جویند که از اثربخشی بیشتری برخوردار بوده، سازمان را راحت‌تر و بهتر به خواسته‌ها و نیازهای آن می‌رسانند. اهم این استراتژی‌های سازگاری که سازمان‌های ویژه را شکل می‌دهند و در مدیریت استراتژیک مشخصاً از آنها نام برده می‌شود عبارتند از: تدافعی

(Defender)، آینده‌نگر (Prospector)، تحلیل‌گر (Analyser) و در نهایت واکنشی (Reactor).

در این نوشته براساس پژوهش‌های اصیل "اسنو" (Snow) و "مایلز" (Miles) سازمان‌های تدافعی بررسی و کلیات سازگاری آنها را در سه مقوله اساسی که در تحقیق مذکور همواره موردنظر بوده و سازمان‌های مختلف را از یکدیگر جدا می‌ساخته‌اند می‌باشند. این سه مقوله عبارتند از: مسایل مربوط به تأسیس و شکل‌دهی سازمان (Entrepreneurial Problems)، مسایل مهندسی و فنی یا تکنولوژیکی (Engineering Problems) و مسایل اداری (Administrative Problems). این سه دسته از مسایل با یکدیگر رابطه‌ای تنگاتنگ داشته و در کل سازمان موردنظر را شکل می‌دهند و درجه انطباق و سازگاری آن را با محیط مشخص می‌کنند^۲. چرخه موردنظر به گونه زیر است:



در این نوشته که از پژوهش‌های "اسنو" و "مایلز" بیشترین استفاده به عمل آمده است از نوشته‌ها و حاصل پژوهش‌های دیگر صاحب‌نظران نیز استفاده گردیده که در جای خود بدان‌ها اشاره خواهد شد. علاوه بر سه دسته از مسایل ذکر شده که دشواری سازگاری و یا انطباق را برای سازمان‌ها باز می‌شکافند به ابزار مورد استفاده سازمان و مدیریت سازمان‌های تدافعی که برای حل دشواری‌های آنها به کار می‌روند نیز اشاره شده است. در نهایت به مزایا و معایب استراتژی‌ها و یا خط‌مشی‌های اتخاذ شده پرداخته خواهد شد.

در پژوهش یاد شده، چهار سازمانی که به‌طور اخص دارای استراتژی تدافعی بوده‌اند مطرح شده و پیوند آنها با محیط سازمانی و طراحی عملیات اجرایی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در مورد اول مدیریت سازمان به جهت محدود بودن منابع، قلمرو محدودی از محصول - بازار را انتخاب کرده است و برای حفظ این قلمرو و خدمت‌رسانی به آن، سازمان به گونه‌ای با دقت طراحی شده است که کاملاً جوابگوی این مهم باشد.

شرکت "تراکر فارمز" (Trucker Farms) یک مؤسسه فرآوری غذایی است که در کالیفرنیا شمالی واقع شده است. براساس مصاحبه با مدیر این شرکت خانم "باربارا بورست" (Barbara Borst)، پس از شکل‌گیری، شرکت به تدریج و با سرعت نسبی رشد کرده و وارد مرحله رقابتی با دیگران شده است. سازمان برای حفظ سهم بازار خود به تعدادی مشخص از محصولات (مواد غذایی) اتکاء کرده، در جهت حفظ قلمروی خود به سختی مقاومت کرده، از بسط و توسعه بیشتر صرف نظر کرده است. خانم "بورست" مدیر عامل شرکت و یکی از اعضای خانواده "بورست" است که پدر بزرگ او بنیان‌گذار سازمان بوده آن را به گونه‌ای که خود علاقمند بوده شکل داده است. خانم "بورست" در مصاحبه گفته است که؛ "ما برای حفظ خود به چند قلم میوه خشک کرده و آب میوه بسنده کرده، از ورود به بقیه بخش‌ها و فعالیت‌ها خودداری کرده‌ایم. علت این امر کمی زمین برای بقیه میوه‌ها و سبزیجات است."

با حدود یکصد نفر کارمند و کارگر، شرکت نسبتاً یکی از اعضای کوچک صنعت فرآوری مواد غذایی می‌باشد. شرکت "تراکر" براساس وظیفه (Functional) سازماندهی شده است و مدیران خط اول آن عبارتند از؛ مدیر تولید، مدیر عملیات

مزارع، مدیر فروش و مدیر مالی که همگی مستقیماً زیر نظر مدیر عامل می‌باشند. در طول سال‌ها به تدریج تولید حتی المقدور ماشینی شده است. شتاب ماشینی شدن تولید به بالا رفتن هزینه دستمزد بستگی داشته، با ماشینی شدن تولید فشار شدیدی برای حمل سریع تولیدات درو شده در خطوط مختلف فرآوری و مراحل آن احساس شده است. خانم "بورست" می‌گوید، «من به عنوان مدیر عامل همکاری نزدیکی با مدیر تولید و مدیر مالی خود دارم. ما بقدری کوچکیم که اگر کارآمد نباشیم به سرعت توسط بزرگ‌ترها بلعیده می‌شویم. با این همه ما از فروش و قدرت سازمان فروش غافل نبوده‌ایم و همواره به آن، به ویژه در کوتاه مدت توجه داشته‌ایم».

شرکت در عادی کردن فعالیت‌های خود موفق بوده، در تنها مواردی که به درستی نمی‌توانست پیش‌بینی کند و یا به پیش‌بینی‌های انجام شده اتکاء نماید وضعیت جوئی، رقابت براساس قیمت، و دشواری‌های مربوط به روابط کار بوده است. بی‌شک در مورد هواکاری انجام شدنی نبود و نیست، اما شرکت در دو مورد دیگر به شدت خود را درگیر کرده و سعی در تقلیل آثار این دو متغیر کرده است. ابتدا، به مدیریت مزارع توصیه شد که ضمن حفظ کیفیت و کمیت سعی در تقلیل هزینه‌ها داشته باشند. دوم، واحد تولید ضمن فرآوری صحیح و باکیفیت، سعی در حفظ هزینه‌های خویش داشته و نگذارد آنها بالا بروند. سوم، گروه کوچکی از محصولات دائماً کیفیت خود را بالا ببرند تا در بازار شرکت و محصولات آن منحصرأً به ارزیابی شناخته نشوند. در نهایت، شرکت دستمزدی کمی بیشتر از حد میانگینی پرداخت نموده تا خود را در مقابل اعتصاب و ناراحتی‌های نیروی کار بیمه نماید و به ثبات وضعیت کاری دست یابد.

شرکت مزارع "تراکر" از این که مسایل اساسی مرتبط با سازگاری محیطی خود را حل کرده است بسیار خشنود می‌باشد. ترک خدمت کارکنان اندک بوده، مدیریت علاقه‌مند دگرگونی‌های شدید نیست و محصولات به آرامی از مزارع به قفسه‌های خواربار فروشی کشیده می‌شوند. البته همواره هراس رقابت فشرده به ویژه در محدوده قیمت‌ها وجود دارد و شرکت هدف مناسبی برای رقبا جهت تاختن به آن می‌باشد. با این همه مدیریت "تراکر" بر این باور است که در صورت تداوم رشد اثربخشی، شرکت در زمینه فعالیت خود به فرایند عملیاتی ادامه دهد تا بتواند همواره

از بازار بدست آمده بهره‌مند گردد.

سازمان دومی که در پژوهش‌های "مایلز" و "اسنو" مورد توجه قرار گرفته است، مؤسسه انتشاراتی "ویلارد" (Willard Publishing Co.) می‌باشد. این مؤسسه نیز دارای قلمرویی محدود و ثابت از نظر محصول - بازار است و این در نتیجه انتخاب دقیق و درست روش‌های کار و خط‌مشی‌گذاری توسط مدیریت است. به علاوه این سازمان در طول سال‌ها به تدریج به تکنولوژی کارآمدی دسترسی پیدا کرده است که با کارآیی بالا به تولید محدود محصولات شرکت می‌پردازد.

سازمان سوم، یک شرکت نفتی نسبتاً بزرگ به نام "فدرتیت اویل" (Fedrated Oil) است که براساس سازماندهی انجام شده در پنج زمینه اکتشاف، بازیافت، حمل، تصفیه و بازاریابی محصولات نفتی فعالیت می‌کند. شرکت به صورت اساسی خود را سازمانی برای تصفیه مواد نفتی می‌داند و بیشتر از نظر مواد خام به نفت خام منطقه خاورمیانه متکی می‌باشد. در بازاریابی بنزین و بقیه محصولات نهایی چندان توفیقی ندارد و در شمار پیشتازان بازار نیست. شرکت در مقایسه با شرکت‌های مشابه در صنعت دارای محصولات محدودی است. به علاوه، سازمانی را طراحی کرده است که با توجه به محدودیت‌های آن بسیار کارآمد بوده و آن را مهیای فرآوری محصولات محدود آن می‌نماید. در پایان باید توجه داشت که شرکت و مدیریت بالای آن کاملاً به قدرت‌های داخلی شرکت وقوف داشته و هر جا که مقدور باشد از این توانائی‌ها در جهت پیشبرد رسالت‌ها و هدف‌های کلی شرکت استفاده می‌کنند.

چهارمین و آخرین سازمانی که در پژوهش‌های "مایلز" و "اسنو" مورد توجه قرار گرفته است، یک سازمان ارائه‌دهنده خدمت به نام "بیمارستان پایونیر" (Pioneer Community Hospital) می‌باشد. این بیمارستان به تمام معنی یک سازمان تدافعی است. علت این است که خدمات محدودی ارائه می‌کند، تکنولوژی کاملاً پیشرفته و کارآمدی دارد، و از نظر مدیریتی دارای ساختاری است که کاملاً و به گونه‌ای دلخواه برای حفظ ثبات و کارآیی سازمان مناسب می‌باشد.

مشابه این سازمان‌ها را در ایران نیز می‌توان مشاهده نمود. مثلاً شرکت پارس مینو با شرکت پخش وابسته به خود بنام "قاسم ایران" که وظیفه توزیع فرآورده‌های آن را دارد، رویهم‌رفته در خط ویفر و پفک نمکی خود حالت تدافعی را داشته و طی سالیان

دراز از سال‌های ۱۳۴۰ به بعد همواره سعی در حفظ سهم بازار خود داشته و تاکنون توانسته‌اند از عهده این کار برآیند. یا شرکت مهram برای حفظ سهم بازار خود با وجود داشتن توانائی‌های فراوان که می‌تواند آن را در خطوط مختلف تولید موفق گرداند، ترجیح داده است که جهت حفظ سهم بازار خود در برابر بازار پرقاب‌ت رب‌گوجه‌فرنگی و سس‌های غذایی و سرکه در خط محدودی از تولید خود را محصور کرده و با بالا بردن مداوم کیفیت خود سعی در پائین نگهداشتن قیمت نیز داشته باشد. مهram با سازمان نسبتاً پویا و در عین حال کوچک و کارآمد خود در برابر رقبا به خوبی ایستاده و از سهم بازار خود دفاع می‌نماید. فرایندهای مدیریت شرکت نیز با وجود تنگناهای فراوان کم‌و‌بیش برای تدافعی بودن مناسب است.

سازمان‌های فوق با وجود تفاوت‌های بنیادین در تولید، توزیع، منطقه جغرافیایی، شیوه‌های مدیریت و فرهنگ همگی در صنعت و نوع خود موفق‌اند. تمام این سازمان‌ها از نظر مدیریتی در یک چیز شباهت دارند و آن این که همه آنها به عنوان سازمان‌های موفق و تدافعی شناخته شده‌اند. حال باید دید که ویژگی‌های عمده‌ای که آنها را به هم نزدیک کرده و آنها را بنام سازمان‌های تدافعی برای ما عینیت می‌دهند چیست؟

براساس تقسیم‌بندی "مایلز" و "اسنو" ما نیز به سه دسته عوامل بنیان‌گذاری و تأسیس، عوامل و مسایل فنی و مهندسی و عوامل و مسایل مدیریتی می‌پردازیم.

□ مسایل بنیان‌گذاری :

در تمام این سازمان‌ها، مدیریت سعی می‌کند که بخش قابل ملاحظه‌ای از بازار را در اختیار خود داشته باشد تا در پرتو آن بتواند به تولید و توزیع کالاها یا خدمات معینی به گونه‌ای ثابت دست زند و سهم بازار خود را حفظ نماید. مدیران این سازمان‌ها، چه در آمریکا و چه در ایران، به گونه‌ای که خود اظهار داشته‌اند همگی خواستار محیطی ثابت برای سازمان خود می‌باشند. به‌طور کلی، سازمان تدافعی و یا پیروان سیاست‌های تدافعی، چه در سیاست و چه در صنعت و تجارت، خواستار وضع موجود و ثبات محیط پیرامونی خود می‌باشند^۳. این خواسته در بیشتر مواقع به راحتی تحقق یافتنی نیست. چه که همه‌چیز در عرصه‌ای از تحول و تغییر قرار گرفته و

همواره با شتاب نسبی بالایی در معرض دگرگونی می‌باشند. محیط امروزین سازمان‌ها بر اثر تحولات تکنولوژیک و دگرگونی‌های سیاسی و اقتصادی به شدت برای سازمان‌ها ناآرام بوده^۴ و آرزوی ثبات را برای آنان در برخی موارد دست‌نیافتنی می‌نمایند. با این همه در سطح صنعت و سازمان، سازمان‌های تدافعی با مهارت و استادی با اتخاذ برخی تصمیمات و اجرای آنها آسیب‌پذیری خود را در برابر محیط متحول و ناآرام کم‌تر کرده، محیط را برای فعالیت خویش آماده‌تر می‌سازد و نمی‌گذارند که کاملاً جریانات محیطی بر آنها غلبه نمایند و آنها را با خود به پیش ببرند.

یکی از مهم‌ترین و قابل ملاحظه‌ترین وجوه تمایز سازمان‌های تدافعی با دیگر انواع سازمان‌ها استقرار قلمروی بازار و فعالیت و پی‌جویی و پی‌گیری و حفظ آن است. سازمان تدافعی در منطقه‌ای معین و در قلمرو تولیدی معینی فعالیت می‌نماید که کاملاً دقیق و برای او تخصصی است و سعی در ثبات آن دارد. این ثبات هم در زمینه بازار است و هم در خود تولید. سازمان‌های تدافعی اغلب محصولات و خدمات خود را به بخش محدودی از یک بازار وسیع ارائه می‌نمایند. این بخش اکثراً از بهترین و سالم‌ترین بخش از بازار بالقوه انتخاب می‌شود. به عبارت دیگر، سازمان تدافعی گل بازار را برای خود انتخاب می‌کند و روی آن فعالیت خود را متمرکز می‌کند. در این بازار، سازمان تدافعی سعی در عرضه و ارائه تمام کالاها و خدماتی که در رشته مربوطه مطرح می‌باشند و برای مشتری یا مصرف‌کننده مهم و مورد توجه اوست می‌نماید. با شکل دادن و حفظ مشتریانی کاملاً راضی، سازمان تدافعی قادر است روابط خود را با آن بخش از بازار خود که مورد توجه اوست به خوبی شکل دهد و آن را به سوی ثبات سوق دهد و از دگرگونی‌های مختلف رنج‌چندانی نبیند. او این توان را خواهد یافت که آنان را به دنبال خود نیز کم‌ویش بکشد، ولی اساس همواره پاسخ به نیازهای شکل‌گرفته آنها است. تمام سازمان‌های یادشده در فوق دنبال چنین هدفی هستند. حفظ سهم خود در بازار با قدرت و صلابت زیاد و ارضاء نیازهای شکل‌گرفته مشتریان.

یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های تدافعی، توانایی آنها در حفظ خود در بازار مورد نظر در حدی که خود می‌خواهند با توسل به قدرت و گاه خشونت است. این

خشونت در رقابت است که عمدتاً با تکنولوژی برتر، قیمت پائین تر، کیفیت بهتر و غیره خود را نشان می دهد. با محصول ثابت و بازار معین، سازمان تدافعی می تواند توجه خود را معطوف تقلیل هزینه های تولید و توزیع نموده، در حالی که هم زمان به افزایش کیفی محصول خود نیز توجه دارد.

شاید خود همین توجه بیش از اندازه به بازار موجود و حفظ آن، سازمان تدافعی را بر آن می دارد که توسعه در نقاط دیگر را نادیده گرفته و یا فعالیت در تولید محصولات دیگر را چندان مورد توجه قرار ندهد.

در زمینه رشد و توسعه، سازمان های تدافعی رشد خود را در گرو نفوذ عمیق در بازار موجود خود می دانند. این شکل از رشد زمانی امکان پذیر است که بازار کاملاً مشخص و از ثبات نسبی بالایی بهره مند باشد. توسعه محصول در سازمان های تدافعی معمولاً گسترش ساده محصول یا محصولات پیشین بوده، و در حد غایی آن گسترش در زمینه های مرتبط با محصولات فعلی است.^۵

حتی در قلمروی شکل گرفته سازمان تدافعی، این سازمان در گسترش بسیار محتاطانه حرکت کرده و کار را گام به گام پی گیر می شود. کمتر به خطر جویی و توسل به ریسک گرایش دارد. افزایش ظرفیت تولید بیشتر بر اساس درخواست های داخلی انجام می شود تا خواسته بازار. از این رو، گاه سازمان تدافعی در بسط سریع بازار موجود خود ناتوان است و در آن عرصه نیز ناتوان می نماید.

□ مسایل فنی و مهندسی :

همان طور که پیش تر در مثال ها ذکر شد، سازمان های تدافعی، بخش عظیمی از منابع مالی، مدیریتی و انسانی خود را در جهت حل دشواری های فنی و مهندسی خویش به کار می گیرند. سازمان تدافعی برای حل مشکل مهندسی خود که همان چگونگی تولید و توزیع کارآمد کالاها یا خدمات است به شدت و سنگینی تمام متکی به تکنولوژی مبتنی بر هزینه کم و کارآمد می باشد و در این راه تا آنجا که مقدور است خود را به زحمت می افکند. کارآیی تکنولوژیکی به نوبه خود به سازمان این فرصت را می دهد که در جهت ثبات قلمرو محصول - بازار خود گام بردارد.^۶ به عبارت دیگر، بازار ثابت که به خوبی محصولات سازمان را به گونه ای مستمر و در حجمی

وسیع جذب می‌کند مدیریت سازمان تدافعی را قادر می‌سازد که بدون بررسی از زیان و تقاضاهای پیش‌بینی نشده بازار به تغییر و توسعه تکنولوژی خود بپردازد. به علاوه، باید در نظر داشت که بی‌علاقگی سازمان تدافعی برای توسعه در خارج از قلمرو خود به تقلیل هزینه‌هایی چون جستجو و بررسی بازار که بسیار پرهزینه می‌باشند می‌انجامد و همین امر به سازمان کمک می‌کند که به تقلیل بیشتر هزینه‌های خویش بپردازد. از این رو می‌توان گفت که فعالیت عمده سازمان تدافعی در جهت مسایل فنی و مهندسی بیشتر به افزایش کیفیت و کارایی موجودی‌های انبار و محصول، تهیه ارزان‌تر مواد، برنامه‌ریزی تولید، بهبود کیفیت محصول و روش‌های توزیع می‌انجامد. با محصولات استاندارد شده، بازاری ثابت و قابل اطمینان بسط و گسترش می‌یابد و در زمینه‌های فوق موجب عملکرد بهتر و کارآتر سازمان خواهد شد.

در بسیاری از موارد، سازمان تدافعی فقط به استقرار نوعی از تکنولوژی تک هسته‌ای که بسیار کارآمد است و در زمان دشواری به کار سازمان می‌آید و آن را از بحران نجات می‌دهد می‌پردازد. برای این که این تکنولوژی دائماً به گونه‌ای مؤثر به کار خود ادامه دهد نیاز است که همواره با تدارکات و خرید کارآمد، آن را پشتیبانی کرد و با موجودی‌های انبار کارآمد این پشتیبانی را تقویت نمود. کارایی تکنولوژی از سوی دیگر از طریق توزیع و فروش توانمند حمایت می‌شود. شرکت قاسم ایران به عنوان سازمان پخش شرکت پارس مینو به درستی از عهده این مهم بر می‌آید و به درستی بیان‌گر موضوع است.

به‌طور خلاصه باید در نظر داشت که تکنولوژی و توسعه آن در سازمان‌های تدافعی باید دو منظور را به صورت اساسی بر آورد: اول، توانایی کنترل جریان مواد از طریق فرایند تولید؛ دوم، توانایی محاسبه صحیح هزینه‌های تولید. بر خلاف دیگر سازمان‌ها که از به‌کارگیری و توسعه تکنولوژی، توقع بازارهای جدید و محصولات جدید را دارند. سازمان‌های تدافعی به دنبال تکنولوژی‌ای می‌باشند که در خدمت بازار و محصول جاری سازمان باشد. این تکنولوژی تا آنجا خود را به روز در می‌آورد که برای حفظ بازار و محصول کارآمد باشد. مثل تکنولوژی بسته‌بندی مهران در سال‌های اخیر در بازار کشورمان.

در خاتمه باید گفت که سازمان‌های تدافعی تکنولوژی را برای به حداقل رساندن

دگرگونی و عدم اطمینان در بازار به کار می‌گیرند. تا آنجا که مقدور است فرایند را عادی کرده و ماشین را جایگزین انسان و کار انسانی می‌سازند. از این رو، این سازمان‌ها اغلب کارآمد و کم‌نیرو و کم سرمایه می‌باشند. آنها با نفرت و سرمایه کم کار زیادی انجام می‌دهند و همین امر در ارزیابی عملکرد آنها، آنها را سازمان‌هایی با عملکرد عالی جلوه می‌دهد.

□ مسایل مدیریتی :

برای دستیابی به کارآیی حداکثر، سازمان‌های تدافعی از تمهیدات مدیریتی خاصی پیروی می‌کنند که این تمهیدات نشأت گرفته از تمهیدات تکنولوژیکی و بنیان‌گذاری آنها می‌باشند. این تمهیدات بیشتر در زمینه‌های برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی و کنترل می‌باشد، و به گونه‌ای اعمال می‌شوند که بتوانند قلمرو فعالیت سازمان را در بازار حفظ کرده، آن را در ارائه محصول و خدمت با کیفیت‌تر و ارزان‌تری یاری دهند. این سازمان‌ها برای حل دشواری‌های مدیریتی خود به مدیریتی گرایش دارند که توانایی کنترل فعالیت‌های سازمان را به صورت متمرکز داشته باشد. مهره‌های کلیدی یا اعضای که به نحو چشمگیری در تصمیم‌گیری سازمان نقش برجسته‌ای دارند در هر سازمان باید شناخته شوند. در بیشتر سازمان‌های تدافعی این نقش را اعضای هیأت مدیره، مدیر عامل و مدیران تولید و مالی و فروش ایفاء می‌نمایند. در پژوهش "مایلز" و "اسنو" در تمام شرکت‌های مورد مطالعه مدیر تولید و مدیر مالی عضو اصلی گروه رهبری بوده و تأثیر به‌سزایی در شکل‌دهی استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های شرکت‌ها داشته‌اند. این نقش در شرکت قاسم ایران با مدیر فروش و بازاریابی تکمیل‌تر شده ولی در مهران نقش مدیر فروش آنقدرها حیاتی نبوده است. بازاریابی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بخش بازاریابی در این سازمان‌ها معمولاً تحقیقات بازار و عملیات ترویج فروش (Promotion) را به عهده ندارد بلکه بخش فروش این کار را انجام می‌دهد. در بیشتر این شرکت‌ها به جز مهران و قاسم ایران بازاریابی زیر نظر مدیر تولید انجام وظیفه می‌کند و کار او چندان عمیق و مستقل نمی‌باشد. این خود نشأت گرفته از بازار ثابت و آرام و کارآیی تکنولوژیکی است. مدیران مالی و تولید و کارشناسان این رشته‌ها در سازمان‌های تدافعی از قدرت نسبی

بالایی بهره می‌برند.

سازمان تدافعی بخاطر تکنولوژی و قلمرو ثابتی که دارد دارای برنامه‌ای مرکزی و پر قدرت است که توجه آن بیشتر در جهت حل مشکلات بوده تا یافتن آنها. در این سازمان‌ها برنامه‌ریزی مقدم بر هر فعالیت و عملی است. از آنجا که تمایل سازمان‌های تدافعی به سوی محیط‌های نسبتاً ساده و ثابت است به آنها این توانایی داده می‌شود که به برنامه‌ریزی عمیق و متمرکز دست بزنند و فقط بخش باریکی از محیط و مسایل سازمانی را مورد توجه قرار دهند. در غیاب تهدیدهای چشمگیر و اساسی در قلمرو جاری سازمان و فعالیت‌های آن توالی مراحل برنامه‌ریزی از طریق گام‌هایی به اجرا در می‌آید که به راحتی و صحت شرایط محیطی را پیش‌بینی می‌کنند. این مراحل و گام‌ها به گونه‌ای واضح هدف‌های کلی و هدف‌های معین سازمان را که به صورت هدف‌های عملیاتی و بودجه در آمده‌اند شکل می‌دهند.

افراد کلیدی گروه برنامه‌ریزان سازمان‌های تدافعی اکثراً مدیران اجرایی عالی سازمان می‌باشند. مدیر تولید، مدیر مالی و مدیر فروش اعضای اصلی گروه برنامه‌ریزی می‌باشند. گاه ممکن است آنها دستورات لازم و هدایت‌های ویژه را به تیم برنامه‌ریزی ارائه نموده، خود در فرایند برنامه‌ریزی تأثیر چندانی نداشته باشند. ابتدا برنامه فروش تدوین، پس از آن برنامه تولید پیش‌بینی شده و سپس برنامه موجودی‌های انبار و خرید تدوین می‌شوند. بعد از همه این برنامه‌ها برنامه نیروی انسانی شکل می‌گیرد.

در فرایند ساختار سازمانی نکته قابل ملاحظه این است که تخصص‌گرایی و تمرکز در زمینه‌های تولید، بازاریابی و فروش و امور فنی در شکل‌گیری ساختار اثر عمیقی می‌گذارند. هر یک از امور تخصصی فوق به واحدهای کوچکتری تقسیم شده‌اند. سازمان‌های تدافعی علاقه به ساختار سازمانی مبتنی بر وظیفه (Functional) دارند.^۷ در این نوع ساختار گروهی از متخصصان در یک واحد قرار می‌گیرند و در زیر مجموعه کارها به جزئیات در همان زمینه تقسیم می‌شوند. ساختار مبتنی بر وظیفه برای سازمان‌هایی مناسب می‌باشد که آن سازمان‌ها دارای تکنولوژی ساده و تک بعدی هستند؛ چه که هر واحد کوچک در انجام عملیات مربوط به خود از مهارت بالایی بهره‌مند است و بخوبی کار خود را انجام می‌دهد. سازمان‌های تدافعی در

ساختار خود به رسمیت (Formalization) بالایی توجه دارند. طبقه‌بندی و شرح مشاغل روشن، رویه‌های انجام عملیات را به وضوح و رسمیت مشخص کرده و تکلیف اعضای سازمان را نسبت به هم معین می‌کند. با تأکید و تمرکز بر ثبات و کارآیی سازمان‌های تدافعی انحراف از رفتارهای تعیین شده رانمی‌توانند تحمل کنند. در فرایند کنترل که در سازمان‌های تدافعی از اهمیت بالایی برخوردار است، جلوگیری و اصلاح رفتارهای ناهنجار و خارج از برنامه، وظیفه اساسی نظام کنترلی است. سازمان تدافعی نه تنها می‌خواهد زودتر از موعد مقرر و قبل از انجام عملیات انحراف از استانداردها را تشخیص دهد تا با کارآیی بالایی به کار خویش ادامه دهد، بلکه به علت ثبات مستتر در بازار و عملیات سازمان، می‌تواند انحرافات را پیش‌بینی کند. ویژگی ساختار سازمانی مبتنی بر وظیفه، همان‌طور که اشاره شد، تخصص‌گرایی بالای آن است که خود نظام کنترلی متمرکز را می‌طلبد. فقط مدیران رده‌های بالا دارای اطلاعات لازم می‌باشند و از طریق آنها و از بالا امور سازمان‌های زیرمجموعه کنترل می‌شود. تصمیم‌گیری نیز در سطوح بالای سازمان انجام می‌پذیرد و ظاهراً از حقوق ویژه این رده از مدیران است. تصمیم‌گیری نیز متمرکز و یا شبه متمرکز است و در هر دو صورت از جریان اطلاعات به صورت عمودی در سطوح پائین سازمان کمتر نشانی می‌یابیم. فرامین و دستورات از بالا به پائین سازمان کشیده می‌شوند. در شرایط ثبات، انحراف در عملیات و نتیجه آنها به ندرت پدید می‌آید و در صورت بروز فرامین اصلاحی به سرعت صادر و مورد استفاده قرار می‌گیرند. از این رو، سازمان‌های تدافعی کنترل نتیجه عملیات خود را در واحدهای عملیاتی گوناگون با استفاده از چرخه بلند عمودی نظام اطلاعات انجام می‌دهد، به گونه‌ای که کنترل‌ها از پائین‌ترین واحدها شروع و به بالای سازمان کشیده می‌شوند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، تأکید اساسی سازمان‌های تدافعی بر کارآیی (Efficiency) یا انجام درست کارها است تا به اثربخشی (Effectiveness) یا انجام کارهای درست. زمانی که استراتژی اساسی سازمان دستیابی به اهداف، تصرف بازار، و تولید مداوم تا آنجا که مقدور است می‌باشد، سئوالی که مطرح می‌شود این است که "آیا ما کارهای درست را انجام می‌دهیم؟ آیا کیفیت در حد بالای خود است؟ آیا هزینه ما در حداقل خود می‌باشد؟" در نتیجه، روش ارزیابی عملکرد سازمان تدافعی،

درب‌گیرنده مقایسه شاخص‌های کارآیی موجود با شاخص‌هایی که سازمان در زمان‌های گذشته به دست آورده است می‌باشد. به عبارت دیگر سازمان‌های تدافعی عملکرد خود را با سازمان‌های مشابه نمی‌سنجند، بلکه عملکرد خود را در دوره معینی با دوره‌های پیشین خود ارزیابی می‌کنند. آنان بر این باورند که کاری را که آنها می‌کنند دیگران نمی‌توانند انجام دهند و از این رو باید عملکرد آنها با خود آنها سنجیده شود.

نتیجه: □

در این نوشته ویژگی‌ها و رفتار سازمان‌های تدافعی مورد بررسی قرار گرفته است. از اجتماع فرایندهای مختلف بنیان‌گذاری و تأسیس، فنی و مهندسی و مدیریت شکل خاص سازمان‌های تدافعی پدید آمده است. فرایندی که توسط سازمان‌های تدافعی برای تنظیم خود با محیط شکل گرفته است آنان را بر آن می‌دارد که از نظر تأسیس و کارآفرینی قلمرو محدود و ثابتی را انتخاب کنند، به رقابت سخت و فشرده بر سر حفظ وضعیت بازار خود اعتقاد داشته و از بسط گسترش در خارج از قلمروی خود بپرهیزند. به رشد و توسعه بسیار کند و تدریجی اعتقاد داشته باشند. از نظر تکنولوژیکی و مهندسی به تکنولوژی هزینه - کارآیی گرایش داشته، تکنولوژی ساده تک بعدی را مورد توجه قرار دهند که بیشتر به مکانیکی شدن ابزار کار تمایل دارد و از بار نیروی انسانی می‌کاهد و از نظر فرایند مدیریت، توجه بیشتری به مدیران مالی و تولید و کارشناسان این قلمروها می‌شود. برنامه‌ریزی فشرده و متمرکز و ساختار نیز متمرکز و مبتنی بر وظیفه بوده و کنترل‌ها نیز مرکزی و عمودی می‌باشد. این سازمان‌ها در نهایت بر آنند که وضعیت موجود خود را حفظ کرده و همواره در جهت رضایت و خواست مشتریان حرکت نمایند. سازمان‌ها با توسل به این استراتژی کلی توان آن را خواهند یافت که به راحتی خود را با محیط پیرامون خویش انطباق داده و هر چند تلاطم و عدم اطمینان در آن کم است، مع الوصف از لطامت وارده ناشی از دگرگونی و عدم ثبات خود را مصون بدارند. این استراتژی کلی لزوماً برای سازمان‌های تولیدی و بازرگانی نمی‌باشد، بلکه هر سازمانی را، ولو ارائه‌دهنده خدمات و بخش دولتی را نیز دربر می‌گیرد.

منابع □

- 1 - Daniel Robey, *Designing Organizations*, Second ed (Homewood, Illinois: Irwin, 1986), PP. 321 - 325.
Raymond E. Miles, Charles C. Snow and Alan D. Meyer, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1978), P. 5.
- 2 - Miles and Snow, *Organizational Strategy*,... P. 24.
- 3 - R. E. White, "Generic Business Strategies", *Strategic Management Journal*, 7, 1986, PP. 217-3
- 4 - S. P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1990), Ch.4.
- 5 - Colin Coulson - Thomas, *Creating The Global Company* (London: Kogan Page, 1992), P. 25.
- 6 - Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 4 Th ed. (St. Paul, MN: West Publishing Co., 1992), P. 134.
- 7 - E. Jaques, "In Praise of Hierarchy", *Harvard Business Review*, January-February 1990, PP. 127-33.