

نشست‌های برگزار شده در دانشکده مدیریت و حسابداری

عنوان نشست: حل مسائل صنعت با رویکرد تعاملات میان سازمانی

واحد برگزار کننده نشست	دانشکده مدیریت و حسابداری
مسئول نشست	دکتر مهدی ابراهیمی (عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)
تاریخ برگزاری نشست	۱۴۰۲/۰۹/۱۹
اعضای هیئت علمی	دکتر حامد دهقانان و دکتر رحیم زارع (اعضای هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)
نمایندگان دستگاه‌های اجرایی مرتبط	دکتر مهدی احمدی (مشاور وزیر اقتصاد در امور سهام عدالت و سازمان خصوصی سازی و عضو هیأت مدیره شرکت مشاوره رتبه بندی اعتباری ایران)
مسئله محوری نشست	چالش‌های تعاملات میان سازمانی و راهکارهای برون رفت
سازمان‌های هدف توصیه سیاستی	وزارت صمت، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سازمان بورس و اوراق بهادار

چکیده مباحث طرح شده (مقدمه، چالش‌ها و مشکلات پیش‌رو):

یکی از حوزه‌هایی که جامعه ایرانی از آن فاصله دارد، شناخت توانایی‌هایی است که برای حل و فصل مشکلات شرکت‌ها و سازمان‌ها در صنایع گوناگون مورد نیاز هستند. فرض عموم

آن است که مسائل و مشکلات در سطح کسب و کار و درون‌سازمانی است؛ در حالی که روند قابل مشاهده در دنیای امروز، حرکت به سوی شبکه‌هاست و شاهد رقابت میان شبکه‌های ارزش هستیم. در چنین فضایی است که شبکه ارزش مشتریان و شبکه ارزش تأمین‌کنندگان در کنار هم به راه‌حل‌ها می‌رسند. توافقات منطقه‌ای نمادی از شبکه‌های ارزش منطقه‌ای هستند که در سطح منطقه مطرح می‌شوند یا در سطح بین‌المللی شاهد شرکت‌های چندملیتی هستیم که تعاملات میان سازمانی را به خوبی محقق نموده‌اند. جناح‌بندی‌هایی که امروزه در سطح جهان وجود دارد، نمایانگر نگرش شبکه‌ای است. اگر بین سازمان‌ها تعاملات شبکه‌ای وجود داشته باشد، تسهیل‌گر حل و فصل مسائل سازمان و حتی صنعت خواهد بود. با استفاده از شبکه ارزش، ظرفیت‌های مختلفی برای خلق مزیت رقابتی ایجاد می‌شوند که در لایه‌های گوناگونی شامل تعامل در اشتراک منابع سازمانی، اشتراک فرآیندهای زنجیره ارزش و تعامل در اشتراک جایگاه‌ها و ارزش پیشنهادی قابل تحصیل هستند و تعامل این سه سطح، عاملی برای دستیابی به مزیت رقابتی خواهد بود. در عین حال، شایان توجه است که ایجاد شبکه سازمانی، خود مشق پیچیده‌ای است و ادبیات غنی و گسترده‌ای در باب این موضوع در حوزه‌های مدیریت، استراتژی، کسب و کار و اقتصاد وجود دارد که در شکل‌های مختلفی مطرح می‌شوند؛ بنابراین، مطابق مبانی نظری ایجاد ارزش مبتنی بر شبکه‌های ارزش و ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شبکه‌های ارزش، ضرورت تعاملات میان سازمانی برای حل مسائل صنعت قابل شناسایی است.

در این خصوص چالش‌هایی در خصوص ایجاد تعامل و سپس مدیریت مؤثر آن مطرح هستند.

الف) یکی از چالش‌ها، شناسایی مسائلی است که در نبود تعاملات بین سازمانی رخ خواهد داد. در حقیقت، تعریف هم‌افزایی مورد انتظار از تعامل برای حل مسئله ضروری است و بدین منظور، کانال‌های ارتباطی و سطوح اشخاص و جایگاه‌هایی که فی‌مابین سازمان‌ها ارتباط را محقق می‌کنند لازم است تعریف شوند. لذا چالش عمده اول، هماهنگی و چگونگی جاری‌سازی تعامل میان عناصر شبکه است.

ب) متعاقباً با توجه به منافع گوناگون و بعضاً متعارض میان سازمان‌ها، نحوه مدیریت و حل تعارضات میان سازمانی برای ایجاد تعامل سازنده در پیشبرد مسائل صنعت و ترویج آن مطرح می‌باشد تا ضمن بهره‌برداری از منافع مورد انتظار از تعامل، تأکید بر آن موجب خسارات نشود.

توصیه‌های سیاستی:

- ۱- تقویت ارتباطات مؤثر میان عناصر شبکه ارزش (سازمان‌ها)؛
برای تعامل در شبکه، تعیین عناصر آن و گره‌های ارتباطی در هر یک از سازمان‌های طرف تعامل امری است که نیازمند تعریف است. بدون هماهنگی، ممکن است تعاملات صورت نپذیرند یا مؤثر واقع نشوند. در این راستا، شناسایی ارکان تأثیر برای ارتباط مورد نظر و تقویت ارتباط مؤثر میان آن‌ها از طریق زیرساخت‌های لازم در داخل هر سازمان به عنوان عضوی از شبکه، امری ضروری است تا اراده طرفینی برای تعامل به مثابه شرطی لازم، محقق باشد.
- ۲- اشتراک اهداف میان سازمان‌ها و اعتمادسازی مبتنی بر بسترهای کسب و کاری و حقوقی؛
تعارض میان سازمان‌ها به خصوص در یک صنعت، امری معمول و اجتناب‌ناپذیر است. به منظور مدیریت تعارض، تعیین اهداف مشترک میان طرفین تعامل به تحقق آن یاری می‌رساند و برای تقویت ضمان آن در راستای اعتمادسازی، این اهداف مشترک و یا هم‌راستا می‌توانند مبتنی بر توجیهات کسب و کاری تعریف شوند یا با استفاده از بسترهای حقوقی، تعیین ارکان و فرآیند ارتباطی صورت پذیرد.
- ۳- تعاملات میان سازمانی امری چند سطحی است که سطوح آن باید شناسایی شوند؛
مفهوم تعامل به سطوح گوناگونی قابل تجزیه است. اولین سطح، چستی آن به مثابه زاویه کارکردی باید تعریف شود. در سطح دیگر، چگونگی ایجاد تعامل و سطح سوم، چرایی تعامل یا همان ضرورت ایجاد تعامل است. شایان توجه آنکه هر یک از این سطوح، دلالت‌هایی برای رفع چالش هماهنگی و مدیریت تعامل/تعارض دارند.

۴- تعیین مرز سیستم برای سازمان‌ها حائز اهمیت است و هر چه این مرزها وسیع‌تر باشند، امکان تعامل افزایش می‌یابد.

چهار رویکرد به حل تعارض یا همان ایجاد تعامل وجود دارد:

الف) تعارض اجتناب‌پذیر است، اما در صورت وقوع آن باز هم تعامل امکان‌پذیر است؛
ب) تعارض اجتناب‌پذیر است، اما در صورت وقوع آن تعامل امکان‌پذیر نیست؛ ج)
تعارض اجتناب‌ناپذیر است، اما در صورت وقوع آن باز هم تعامل امکان‌پذیر است؛ د)
تعارض اجتناب‌ناپذیر است و در صورت وقوع آن، تعامل غیرممکن خواهد شد. در بسیاری از موارد، تعاملات بین سازمانی در کشور درگیر رویکرد چهارم است. مطابق نظریه نهادی، فرد یا سازمان در بعضی شرایط تحت تأثیر هم‌شکلی‌های تقلیدی، هنجاری و اجباری قرار می‌گیرد و لذا کنش و واکنش‌هایی را تکرار می‌کند که زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگی مشخص می‌شوند. هم‌شکلی تقلیدی ناشی از نتایج مثبت و مطلوب قابل الگوبرداری از دنیا است که منجر به ترغیب تعامل می‌شود. لیکن در هم‌شکلی هنجاری، مسئله تعامل یا عدم تعامل مطرح است. در این حوزه، پاسخ از منظر تفکر سیستمی چنین است که افق زمانی و مرز سیستم عواملی برای توجیه‌پذیری تعامل میان سازمان‌ها هستند. لذا، تعیین صحیح مرز و افق سازمانی موجب تقویت هم‌شکلی هنجاری و افزایش تعاملات است.

۵- الزام و اجبار به تعامل، مستلزم وجود محیطی رقابتی است که در محیط اقتصاد انحصاری یا شبه انحصاری، معناداری خود را از دست می‌دهد.

هم‌شکلی اجباری، سومین حالت از هم‌شکلی است که بر تسری تعامل میان سازمانی اثر می‌گذارد. موارد قابل مشاهده در صنایع کشور، بیانگر عدم وجود اجبار به ایجاد تعامل است. شایان توجه آنکه در محیط‌های رقابتی و غیررقابتی (انحصاری)، مدل تعامل و شبکه ارتباطی متفاوت است. به دلیل اینکه در کشور اکثر سازمان‌ها موقعیتی انحصاری دارند، لذا الزام و اجبار کافی به تعامل در میان آن‌ها وجود ندارد که همین موضوع عامل شکل‌گیری روندهای ضد رقابتی است. در نتیجه، وجود الزام کافی که

ناشی از ایجاد محیط رقابتی باشد، موجب هم شکلی اجباری و لذا افزایش تعاملات میان سازمانی می‌شود.

۶- تغییر نوع نگاه و مواجهه با شرکای راهبردی و شناخت و تحلیل ذینفعان و سپس هم راستاسازی آن‌ها با یکدیگر، ضرورت دارد.

برای هنجارسازی تعاملات میان سازمانی، نوع نگاه به تعامل و نحوه بیان مسئله آن باید تغییر کند به نحوی که ضمن شناسایی، تحلیل ذینفعان صورت پذیرد و در نتیجه، منافع هر یک از طرفین تعامل شناسایی شده و در تعامل، هم‌راستا شوند.

۷- هنجارسازی فرهنگی مبتنی بر ترویج سازمان‌هایی که با تعامل، مشکلات و مسائل را در صنعت به صورت اشتراکی انجام می‌دهند.

از آن‌جا که اقدامات فرهنگی و هنجارسازی در فرهنگ، مستلزم صرف زمان کافی و افقی بلندمدت است، لذا اقدامات ترویجی در تمجید از سازمان‌هایی که مسائل و مشکلات صنعت خود را با رویه تعامل حل می‌نمایند به هنجارسازی تعامل میان سازمان‌ها کمک شایانی می‌نماید. بنابراین، با در نظر گرفتن ضرورت حرکت نگاه سازمانی از رقابت منفی و برتری‌جویی انفرادی که می‌تواند به اکوسیستم‌ها آسیب وارد کند، باید بر تعامل و اشتراک به سازمانی به نحوی تأکید نمود که بدل به گفتمان غالب سازمانی شود. در این راستا، گام نخست ایجاد پشتوانه هنجاری برای تعامل به عنوان امری پسندیده و مورد تأیید است که با اهرم تقنینی و حقوقی نیز می‌توان به ترغیب و اعتمادسازی مورد نیاز کمک نمود.

۸- راهکار بنیادی برای حکمرانی خوب و تعامل میان سازمانی ضرورت دارد که البته ممکن است همراه با تأخیر و جرح باشد.

راهکار بنیادی برای هنجارسازی تعامل به نحوی که ترک فعل آن ناپسند شمرده شود، ضرورت دارد. این راهکار مشتمل است بر:

الف) شامل تعیین تکلیف و مدیریت تعارض منافع

ب) شفاف‌سازی

فصل دوم : توصیه‌های سیاستی نشست‌ها به تفکیک ... ۲۴۰

همچنین، برای الزام به تعامل نیز ایجاد فضای رقابتی در کسب و کار راهکار زیرساختی است. البته این تغییر فضا، مشتمل بر پذیرش قاعده رقابت، ضمن پذیرش موارد استثنا است و نه بالعکس آن.

شایان توجه است که راهکارهای بنیادی اساساً در بلندمدت محقق می‌شوند و به واسطه ایجاد تغییر می‌تواند جراحی ایجاد نماید و با تأخیر نتیجه دهند.

۹- لازم است مراقبت نمود که تعامل، به واسطه علیت حلقوی به ضد خودش تبدیل نشود. آنچه از تعامل در اینجا مد نظر است، ایجاد هم‌افزایی برای حل مسائل موجود است. لذا شناسایی مسئله واقعی برای استفاده از قابلیت تعامل میان سازمانی اهمیت دارد. این در حالی است که با توجه به پویایی سیستم‌ها، موضوعاتی که اکنون هم به خوبی کار می‌کنند نیز ممکن است توسط طرفین به مسئله‌ای جدید بدل شود به نحوی که تعامل تبدیل به ضد خود شود.

۱۰- تقویت نگاه بلندمدت برای ایجاد تعامل، ضرورت دارد.

از آن‌جا که راهکارهای بنیادی اساساً در بلندمدت محقق می‌شوند، به منظور تعامل، اتخاذ رویکردهای بلندمدت فرهنگی به جای رویکردهای کوتاه‌مدت و مقطعی ضرورت دارد تا پیش‌نیازهای تعامل میان سازمان‌ها شامل مدیریت تعارض و اعتمادسازی که ذاتاً رفتاری هستند، تحقق یابند.