

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [7] - البيئة

### المنظمة كنظام مفتوح:

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.
- من هذا التعريف نستنتج ان:
  - المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد
  - تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة
  - تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
  - تؤثر المنظمة على البيئة وتتأثر بها.

### مفهوم البيئة:

- البيئة الداخلية: وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة.
- البيئة الخارجية: وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وتنقسم إلى:
  - البيئة العامة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال :
  - العوامل الاقتصادية.
  - العوامل السياسية.
  - العوامل الاجتماعية والثقافية.
  - العوامل التشريعية والقانونية.
  - العوامل التكنولوجية.
- البيئة الخاصة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات، مثل:
  - المنافسون.
  - الموردون.
  - الوسطاء.
  - تكنولوجيا الصناعة.
  - العملاء.

### أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي:

#### دراسات بيرن وستولكر:

بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة، حيث تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية بـ:

- المرونة.
- ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات.
- نمط الاتصالات الأفقية.
- تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.
- تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة، حيث تتسم بـ:

- التعقيد.
- الرسمية.
- المركزية.
- تناسب أكثر المهمات ذات الطبيعة الروتينية.

الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها:

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

### ✚ دراسة إمرى وترست:

تم تقسيم البيئات الى اربع فئات:

#### ➤ البيئة الهادئة نوعاً ما:

وهي بيئة قليلة التعقيد، وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين.

#### ➤ البيئة الهادئة مع بعض التقلبات:

وجود تغيرات متوقعة، وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي اهمية كبرى لعملية التخطيط.

#### ➤ البيئة المزعجة المتغيرة:

وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لابد من تبني التنظيمات لأسلوب المرونة واللامركزية في العمل، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.

#### ➤ البيئة المضطربة المعقدة:

تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

### ✚ دراسة لورانس ولورش:

توصل الى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.

يمكن تلخيص ما تم التوصل اليه في الدراسات والابحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي:

– القدرة – درجة الاستقرار. – درجة التعقيد.

**SOON A**

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [8] - الصراع على السلطة والنفوذ

### المنظور السياسي:

• يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى التي تقولب الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

• وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:

- 1) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول إلى القرار الرشيد.
- فالعقلانية: هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.
- 2) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
- 3) وجود مصالح للانتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تتسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

### مصادر القوة والنفوذ:

يختلف مفهوم القوة عن السلطة:

- السلطة: الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للأخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.
- القدرة: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية.
- ❖ المركز الوظيفي.
- ❖ امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.
- ❖ وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

### تعريف الصراع:

يمكن تعريف الصراع على أنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر.

### مراحل تطور المفهوم:

✓ المرحلة الأولى: مرحلة الفكر التقليدي:

ان مختلف انواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها وواجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل والتي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

✓ المرحلة الثانية: المدخل السلوكي:

ان الصراع امر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة ان تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء اهداف المنظمة وظروفها.

## ✓ المرحلة الثالثة: المدخل التفاعلي "أو الوظيفي":

- أن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل أن له جوانب إيجابية ذات فائدة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من كل ظواهر الصراع بل أن هناك مستوى مرغوب من الصراع ينبغي أن تحرص الإدارة على وجوده وتتدخل في حالتين:
- الأولى: في حالة **زيادة** مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع.
  - الثانية: في حالة **انخفاض** مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

وبمقارنة المداخل الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية:

- (1) أن المدخل التقليدي كان ينكر وجود أي صورة من صور الصراع في المنظمة.
- (2) أن المدخل السلوكي يفضل أن يكون مستوى الصراع (صفر) ولكن طالما أن الواقع العملي لا يسمح فلا مانع من السماح بوجود مستوى معين من الصراع.
- (3) أن المدخل الحديث أو الوظيفي يرى أن وجود مستوى معين من الصراع امرأ مطلوباً.

أسباب الصراع داخل المنظمات:-

- (1) **العلاقة الإعتيادية:** فحيث توجد العلاقة الإعتيادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتيادية هو إعتياد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه.
  - (2) **تعارض الأهداف:** فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أي منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية.
  - (3) **التنافس على موارد محدودة:** فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.
  - (4) **صراع الأدوار:** يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات واجباته الوظيفية وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.
- **صراع الدور الذي يكون مصدره شخص:** واحد فالرئيس في علاقته برؤوسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلاً يتوقع من نائبه لشؤون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل 2% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل 1.5% عن نفس الفترة).
  - **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين أو أكثر:** فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلاً على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطراً تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة وضغوط.
  - **الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد:** فالمدير يكون مهتماً بالتركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف.
  - **الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد واختلاف مطلب كل دور:** فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.
- (5) **تفاوت الصفات الشخصية:** كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

**وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:****أسباب تنظيمية:**

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.
- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- عدم وجود تقنين واضح للدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الادارية.
- محدودية الموارد.

**أسباب شخصية:**

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

**الآثار السلبية و الإيجابية للصراع:-****أولاً: الآثار السلبية:-**

- (1) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (2) ان طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سيئة على كل من الصحة النفسية لبعض الافراد.
- (3) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى اهدار الكثير من الوقت و المجهود.
- (4) قد يكون من بين النتائج الهامة لاحتدام الصراع افتقار الثقة بين الإدارة و العمال و لجوء العمال إلى عمليات الانتقام مثل تعطيل الآلات و المعدات.
- (5) من بين النتائج الأخرى التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات و المعلومات.

**ثانياً: الآثار الإيجابية:**

- (1) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف ان يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (2) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (3) ان الصراع يقود أحيانا إلى إحداث التغيير.
- (4) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (5) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق و معلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (6) قد يترتب على معالجة الاسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو اكثر الى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذى قبل.

**إدارة الصراع:**

الأولى: إذا زاد المستوى الفعلى للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.

الثاني: إذا قل المستوى الفعلى عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

**تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:-**

تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع في المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية:-

**(1) مدخل الأيجاب:**

حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر في الصراع او لاجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.

**(2) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين):**

في بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.

**(3) مدخل التعاون:**

ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضروري في موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

**ومن الاليات التنظيمية أيضاً لتخفيض الصراع:**

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسباس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الادارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

**ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلي:-**

- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

**SOOONA**