الفصل الثامن

محددات الهيكل التنظيمي ٣ – البيئة -

مقدمة :

سبق وضحنا أن مفهوم نظرية النظم ينظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل معها . وأن قدرة المنظمات تتفاوت ما بين القدرة على التكيف مع البيئة و التغيرات الى التحكم بالعوامل البيئية و السيطرة على المتغيرات من خلال استراتيجيات مختلفة منها : تشكيل الائتلافات . الدعاية و الإعلان . ولا شك أن المنظمات تواجه درجات متفاوتة من الغموض وعدم التيقن من العوامل و الظروف البيئية المحيطة بها التي تنعكس على طبيعة التنظيم .

المنظمة كنظام مفتوح :

تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الأعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة . من هذا التعريف نستنتج أن :

- المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد
- تهدف المنظمات الى تحقيق أهداف معينه
- تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
- تؤثر المنظمة على البيئة وتتأثر بها

مفهوم البيئة :

يمكن تقسيم البيئة الى :

١- البيئة الداخلية : وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم بها مثل الموارد المادية و البشرية و المعنوية داخل المنظمة .

٢- البيئة الخارجية : وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وهي تنقسم الى :

- البيئة العامة : وهي المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات و الأعمال بصفه عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال و يمكن تقسيمها الى :
  - العوامل الاقتصادية .
  - العوامل السياسية
  - العوامل الاجتماعية
  - العوامل الثقافية
  - العوامل التشريعية و القانونية
  - العوامل التكنولوجية
  - العوامل دولية
  - العوامل المناخية
- البيئة الخاصة : هي المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المنظمات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات مثل :
  - المنافسون - الموردون - الوسطاء - العملاء - الزبائن - الشركات الحكومية - النقابات العالمية - الجهات الحكومية - غرف الصناعة و التجارة - العمل .

مفهوم البيئة :

تختلف البيئة الإدارية من منظمة لآخري حسب :

- باختلاف مجال العمل
- نوع السلع / الخدمات التي يقدمها
- اختلاف نوع العمليات على المدخلات
- طبيعة البيئة العامة و الخاصة التي يعمل فيها

مع كل هذا هناك بيئة حقيقية موضوعية وبيئة مدركة وتمثل الصورة كما يراها المعنيون . فنحن كأشخاص وجماعات ندرك ونفهم الأوضاع بشكل انتقائي فقد نكون في مكان واحد و ظروف واحدة لكن لكل منا رأيه الخاص حول الوضع المعين . فالبيئة الحقيقية شيء وكيفية إدراكنا لها شيء اخر .

نلاحظ أن المستوى الإداري و الخلفية الثقافية و البيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي نعيش فيها تلعب دورا كبيرا في تكوين هذه الاتجاهات .

حالة الغموض وعدم التيقن من الظروف البيئية :

تتفاوت البيئات التي يوجد فيها التنظيم من حيث درجة الاستقرار و الوضوح أو الغموض . فهناك بيئات مستقرة حيث لا تأثير كبير على متغيرات البيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة عليها . وهو أمر صعب و مثالي في الواقع . إذ تتميز البيئة في عصرنا الحالي بالديناميكية الشديدة بسبب : كثرة عدد المنافسين ، صعوبة الحصول على المواد الخام ، تناقص الحصة السوقية ، التغيرات المتسارعة في أذواق المستهلكين ، صدور التشريعات الجديدة التي تؤثر على العمل بصورة متسارعة ... الخ .

وهذا ما يميز عصرنا الحالي حيث أن التغيير هو الثابت الوحيد . وبالتالي يختلف عمل المديرين ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية ودرجة الغموض وعدم التيقن في البيئة التي يعملون فيها . يعتمد نجاح المنظمة و التنظيم على مدى القدرة في التحكم بالظروف وعلى تقليل الغموض .

سنتناول فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت أثر العوامل البيئية على التنظيم :

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 ب :

- المرونة
- نمط الاتصالات الافقية
- تأثير الخبرة و المعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي
- ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام و المسئوليات
- تبادل المعلومات أكثر من إصدار الاوامر

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة حيث تتسم ب :

- الرسمية
- المركزية
- تناسب أكثر المهمات ذات البيعة الروتينية .

الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية و الطبيعة العضوية وتأثيراتها :

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

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي دراسة إمري وترست :

قام كل من إمري وترست بتصنيف البيئات التنظيمية الى أربعة فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغير فيها :

- **البيئة الهادئة نوع ما : وهي بيئة قليلة التعقيد وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديدا أو قلقا كبيرا للمديرين .**

- **البيئة الهادئة مع بعض التقلبات : وجود تغيرات متوقعة وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية التخطيط .**

- **البيئة المزعجة المتغيرة : وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخدها في الحسبان عند عمل التنبؤات وبالتالي لابد من تبنى التنظيمات لأسلوب المرونة و للامركزية في العمل و الترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع .**

- **البيئة المضطربة المعقدة : تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيدا وتغييرا بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى و التفاعل مع المجتمع و المنظمات الاقتصادية و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات و مجالات العمل .**

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي دراسة لورنس ولورش :

تمثلت دراستهم بالتعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات من حيث سرعة التغير ودرجة الغموض .

بينت الدراسة أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب و البيئات الأكثر تغييرا بينما يتناسب التنظيم الثابت و المعقد و الذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيميات الأقل تغيرا و التي تعمل في ظروف بيئة مستقرة

وتم قياس درجة تعقيد البيئة الداخلية ببعدين هما : درجة التخصص و التكامل و يشير بعد التخصص الى درجة تنوع المهام و الوظائف و اختلاف القيم و الاتجاهات .

أما مفهوم التكامل فيشير الى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات و الاقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود .

من الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل :

- **وجود اللجان**
- **وضوح خطوط السلطة و الاتصالات**
- **وجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل**
- **وضع خطط وسياسات واضحة**

يمكن تلخيص ما توصلت إلية الدراسات و الأبحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم بثلاثة أبعاد تؤثر على التنظيم هي : القدرة و درجة الاستقرار و درجة التعقيد .

يشير مفهوم القدرة الى دور البيئة في دعم التنظيم و تمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه فكلما كانت البيئة داعمة تمكنت المنظمات من تجنب آثار القرارات الخاطئة وتجنب الازمات .

أما مفهوم درجة الاستقرار فيشير الى درجة الديناميكية في البيئة المحيطة فكلما كانت البيئة هادئة و مستقرة ويمكن التنبؤ بمتغيراتها وكلما كان التنظيم في وضع مريح ومستقر .

أما مفهوم التعقيد فيشير الى درجة التجانس و التركيز في البيئة وهي من سمات البيئة المعقدة و كلما كانت البيئة معقدة فهي تحتاج الى تنظيمات مرنة و كلما كانت البيئة مستقرة وذات موارد وفيرة فهي تحتاج الى تنظيمات ذات طابع ميكانيكي .

معايير إرشادية لإدارة البيئة :

الحكومة : الاستراتيجيات المناسبة :

- **تعيين موظفين سابقين في المؤسسة .**

المنافسون :

- **اختيار مجالات عمل يقل فيها عدد المنافسين**
- **الاندماج مع المنافسين**
- **الاتفاق مع المنافسين على صيغ التعاون**

الموردون :

- **تنويع مصادر التوريد**
- **الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من مدخلات**
- **توقيع عقود توريد طويلة المدى مع الموردين**

المؤسسات المالية :

- **تعيين مديرين ماليين في عضوية مجلس الادارة**
- **الاعتماد على عدة مصادر للتمويل** - **تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم قروض عند اللزوم**

العملاء :

- **الترويج**
- **اختيار مجالات عمل تقل فيه القوة التفاوضية للعملاء**

جماعات الضغط :

- **تعيين الناقدين للمؤسسة كأعضاء مجلس إدارة أو موظفين في المؤسسة .**
- **القيام بنشاطات يقدرها المجتمع لكسب دعمة**
- **الاستعانة بالغرف التجارية و الصحفيين للرد على الناقدين**

أسئلة للمناقشة :

١- عرف مفهوم البيئة وأنواعها وأكثرها تأثرا على التنظيمات ؟
٢- لماذا لا يرتاح المديرون لحالات الغموض و عدم التيقن من الظروف المحيطة
٣- حدد نوع التكنولوجيا ونوع البيئة التي تتلاءم مع الهياكل التنظيمية ذات الطبيعة العضوية وتلك التي يلائمها الهياكل التنظيمية ذات الطبيعة الميكانيكية ؟