

## البيئة كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي

### المنظمة كنظام مفتوح

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة.
- **من هذا التعريف نستنتج ان:**
  ١. المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد
  ٢. تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة
  ٣. تكون المنظمات نظام متكامل ومتناسق
  ٤. 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.
  - نمط الاتصالات الأفقية.
  - تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.
  - ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات.

➤ تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.

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

➤ التعقيد.

➤ الرسمية.

➤ المركزية.

➤ تناسب أكثر المهام 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 إمري وترست:

تم تقسيم البيئات الى أربع 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 أهمية كبرى لعملية التخطيط.

دراسة إمري وترست:

تم تقسيم البيئات الى أربع فئات:

➤ **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 المنظمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

#### معايير ارشادية 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 الانتاج

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 الناقدین للمؤسسة كأعضاء مجلس إدارة. أو موظفين في المؤسسة.

- القيام بنشاطات يقدرها المجتمع لكسب دعمه.

- الاستعانة بالغرف التجارية والصحفيين للرد على الناقدین