

العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث للمؤسسة

البيئة التنظيمية

...تابع

ب- البيئة الخاصة: وهي عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المؤسسة، والتي تمثل الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمؤسسة ولها تأثير على المؤسسة ومن عناصرها:

- **الزبائن:** يعتبر الزبائن جزءا من البيئة الخاصة للمؤسسة، وذلك لأنهم المستفيدون من إنتاج المؤسسة واستخدامهم للسلع والخدمات المنتجة. كما يشكلون مصدرا للتعريف بمدى كفاءة وأداء المؤسسة في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية.

- **المجهزون- الموردون:** ويمثلون البنوك، المستثمرون، المجلات، الصحف، الباحثين، الجامعات، وكالات التشغيل، المؤسسات الحكومية الأخرى ذات العلاقة... فالمؤسسة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية لبقاء المؤسسة.

- **المنافسون:** وتمثل المؤسسات الأخرى المنافسة للمؤسسة والتي تنتج سلعا وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، ففي البيئة التنافسية قد تؤثر على المؤسسة بشكل كبير خصوصا إذا أصبحت المنافسة قوية ومن الصعب التنبؤ بها وباتجاهاتها، لذا يجب على المؤسسة أن تعرف منافسوها في مجالات الإنتاج، الإعلان، الترويج، خدمات المستهلك،...

- **الحكومة:** وتمثل عنصر السلطة الرئيسي وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمؤسسة، وتتمثل هذه بالوزارات والمؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تجبر المؤسسة على الالتزام بها، وبالتالي فالحكومة وما يمثلها تمثل عنصر ضغط فعال على المؤسسة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المؤسسة.

- **النقابات:** تعتبر النقابات جزءا مهما من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمؤسسة، وذلك لأنها تقوم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنهم، ولديها وسائل هامة في الضغط على المؤسسة لمعالجة مشاكل العاملين والحصول حقوقهم كالتفاوض، والصفقات الجماعية، والإضرابات والاحتجاجات،...

2-3- البيئة الداخلية:

وهي الحدود التي تعبر عن القوى داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداؤها وتشمل:

- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم جزءا من البيئة الداخلية للمؤسسة.

- **نمط القيادة:** تمثل القيادة في المؤسسة عنصر إداري تنظيمي وتسييري، وهذا العنصر بما يملكه من مستويات وصلاحيات يؤثر بشكل مباشر في بيئة المؤسسة، وأن أي أسلوب تتبعه القيادة سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المؤسسة.

- **أخلاقيات المؤسسة:** وتمثل القيم والقواعد السلوكية الأساسية المشتركة والمتفق عليها بين أعضاء المؤسسة، والتي تعتبر محددات للسلوك والأداء والتصرف؛ وبالتالي تشكل مؤثرا هاما، وعليه فإن أخلاقيات المؤسسة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المؤسسة في تنفيذ المهام والواجبات.

3-3- البيئة المستقرة: هي البيئة التي تكون فيها درجة الاستقرار والثبات عالية، أي ان درجة التغير فيها قليلة وسرعتها بطيئة وتكون المتغيرات الداخلية والخارجية فيها محدودة نسبيا مما يضيف نوعا من الثبات والاستقرار على عناصرها، ومن سماتها الحركية قليلة، المشاكل متباعدة زمنيا، المنافسة قليلة، ارتفاع كفاءة التنبؤ.

4-3 – البيئة الحركية: وهي البيئة التي فيها حركة التغيرات سريعة بشكل مستمر، مما يخلق تعقيدا للمؤسسة ويتطلب جهودا استثنائية لمواجهة هذا التغيير، ومن سماتها درجة الابتكار والتطوير عالية وسريعة، المنافسة قوية ومؤثرة، القوى الضاغطة متنوعة، انخفاض في كفاءة التنبؤ المستقبلي.

4- تأثيرات البيئة التنظيمية على المؤسسة:

إن التفاعل بين المؤسسة ومحيطها يتخذ أشكالا وأنماطا مختلفة من حيث موقع المنظمة ودرجة تعاملها مع هذا المحيط، وهذا ما أكدته نظرية الاحتمالات، إذ حددت التأثير عبر أسلوبين وهما الآلي والحركي.

فالبينة المتغيرة تدفع المؤسسة لأن تكون حيوية ومرنة لمواكبة التغيرات بشكل سريع ، مما يدفع المؤسسة إتباع أسلوب اللامركزية من خلال التوسع في استعمال الصلاحيات، وبذلك فإن الوظائف التي تمارسها المؤسسة هي الوظائف الإدارية- التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة- أما البيئة المستقرة فأن التغير فيها محدود وقليل مما يجعل المؤسسة تلتزم بالأعمال الاعتيادية لفترة طويلة، مما يولد الآلية في العمل، لذلك فغن طبيعة المؤسسة هيكلية تلتزم سياقات الأداء الرسمي، والوظائف الممارسة هي وظائف منتظمة تخصصية- إنتاج ، تسويق، هندسة....-

5- استراتيجيات إدارة البيئة التنظيمية:

إن اعتماد المؤسسات على استراتيجيات التعامل مع البيئات التنظيمية تعد مهمة بقاء واستمرارية المؤسسة ومن أهم الاستراتيجيات المعتمدة:

5-1- الاستراتيجيات الداخلية: إن هذا النوع من الاستراتيجيات يضمن الآليات الفعالة الداخلية ويشمل:

- **استراتيجية تغيير مكان العمل:** يمكن للتنظيم أن يغير مجال العمل باختيار مجالات يتواجد فيها منافسون أقل، أو اختيار مجال لا احتكار فيها، كما أن سياسة التوظيف والاعتماد على أصحاب القدرات العامة يمنح المؤسسة مرونة في إعادة توظيف الموارد البشرية بشكل مقبول.

- **استراتيجية التصنيف:** وتتمثل في الاطلاع المسبق على مدخلات الإنتاج وفرزها قبل أن تخل في العمليات التحويلية والانتاجية، وهذه الإجراءات تكفل منع دخول مدخلات غير صالحة، ومثل هذه الإستراتيجية تطبق على المصانع والبنوك.

- **استراتيجية الاحتفاظ:** يقوم هذا النوع على الاحتفاظ بمخزون كبير لمنع حدوث نقص بمدخلات الإنتاج، عن طريق الاحتفاظ باحتياطات كبيرة لضمان عدم التوقف عن العمل في حالة حدوث أي عارض.

- **استراتيجية التنبؤ:** وهي تقوم على ضرورة الدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق والتعرف على التقلبات في الطلب ووضع الحلول المناسبة في وقتها.

- **استراتيجية الاستقطاب:** وتتمثل في أهمية شراء النفوذ من خلال إيجاد وظائف لاستيعاب من لهم صلة بمجال العمل ويستطيعون تقديم دعم مباشر للمؤسسة.

- **استراتيجية التفحص:** وتتمثل في القيام بدراسة استباقية للبيئة المحيطة ،وهذا بواسطة تشغيل باحثين ومسؤولي علاقات عامة لرصد المؤثرات وأخذها بعين الاعتبار في سياسة المؤسسة.
 - **5-2- الاستراتيجيات الخارجية:** إن هذا النوع يستهدف تفسير المواقف للجهات الخارجية ومنها:
 - **استراتيجية التفاوض:** تهدف الى التعرف على نقاط الضعف للأطراف الأخرى، والعمل على الفوز بالحصة الأكبر في مجال التفاوض.
 - **استراتيجية التعاقد:** تلجأ العديد من التنظيمات إلى التعاقد بهدف التحكم في الظروف الخارجية والحد من تأثيرها إلى التعاقد مع جهات خارجية للقيام ببعض الخدمات، مما يضمن لها الاستقرار ولولفترة محدودة مثل: توقيع عقود مع نقابات العمل.
 - **استراتيجية الإعلان:** تعتبر غاية في الأهمية خاصة للمؤسسات التي تعيش في بيئة متميزة ، وتهدف إلى المحافظة على مستوى الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، والتأثير على المستهلك وتوجيهه الوجهة التي يصبح معها زبونا دائما ومستهلكا مضمونا لخدمات و سلع المؤسسة.
 - **استراتيجية الاحتواء:** وهي تتمثل بجهود المؤسسة للضم الانتقائي لأشخاص مؤثرين وفعالين للعضوية فيها على المستوى الإداري المطلوب، مثل تعيين شخصيات ذات خبرة بنكية.
 - **استراتيجية تجنيد جماعات الضغط:** والغاية من الإستراتيجية هو أن تكون هذه الجماعات في خدمة المؤسسة وتدافع عنها،وتصد الهجوم عليها.
- إن البيئة التنظيمية على اختلاف تحدياتها تبقى من أهم المحددات لنجاح واستمرار أية مؤسسة، فهي لا تجزأ إلا لغاية اتخاذ الاستراتيجيات اللازمة تجاهها وخاصة البيئة الخارجية، أما البيئة الداخلية فإن التحكم في ألياتها يبقى مؤسس في معالمة الكبرى من خلال التنظيمات البيروقراطية المتعارف عليها، غير أن نجاحه يبقى خاضع لمدى صدقية وجدية الفاعلين فيه سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.

يتبع.....