**المحور الثاني: الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية للمنظمة**

**أولا: ماهية البيئة التنظيمية للمنظمة**

1. **تعريف البيئة التنظيمية**

تعرف البيئة التنظيمية على أنها كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وقوى تؤثر بشكل مباشر على أدائها، والعمليات التي تجريها، بالإضافة إلى الموارد الخاصة بها، ويمكن ملاحظة مدى التأثير من خلال متابعة مدى التغيير في أداء المنظمة وتبعاته؛ تبعاً للقوى والمؤسسات المحيطة بها، وتختلف المنظمات من حيث بيئة النشاط فيها؛ إذ إن بعض المنظمات تواجه بيئة ثابتة مع تغييرات بسيطة في القوى المحيطة، بينما تسيطر على البعض الآخر بيئة ديناميكية نشطة، وقد تؤثر بيئة النشاط أيضاً على وجود المنافسين الجدد. وتعرف البيئة التنظيمية بشكل عام على أنها " كل ما يحيط بالمنظمة سواء من الداخل أو الخارج ".

1. **أنواع البيئة التنظيمية**

تنقسم البيئة التنظيمية إلى قسمين: البيئة التنظيمية الداخلية، والبيئة التنظيمية الخارجية، وعليه فإنه يتحتم على المدراء فهم بيئة المنظمة بشكلٍ جيد لإدارتها بشكلٍ فعال.

* **البيئة التنظيمية الداخلية**: تشتمل البيئة التنظيمية الداخلية على العناصر المحصورة داخل حدود المنظمة، والتي تتمثَّل بمجموعة الظروف والقوى الموجودة ضمن نطاق صلاحياتها، وتعطي صورةً واضحة للبيئة الداخلية فيها، ومن خلالها تعطي المنظمة حقَّ الإدارة المباشرة للحالات والمواقف التي تحدث داخلها، وتضمُّ البيئة الداخلية مجموعةً من العوامل تتفرع بدورها إلى عِدَّة أنواع، ومن هذه العوامل: موارد المنظمة، ومالكي المنظمة والمساهمين فيها، ومجلس إدارة المنظمة، ورؤية المنظمة، وشهرتها التجارية.
* **البيئة التنظيمية الخارجية**: وتعرف على أنها جميع العوامل والقطاعات التي قد تؤثر على كامل المنظمة أو على جزءٍ منها؛ والتي تكون موجودةً خارج حدود هذه المنظمة وخارج نطاق صلاحياتها، ويبين الآتي أبرز هذه العناصر:
* **العملاء** : وهم من يستفيدون من انتاج المنظمة عن طريق اقتنائهم للسلع والخدمات المقدمة، ويعتبرون عنصر ضغط وقوى على المنظمة باعتبارهم المسؤولون عن التعريف بمنتجات المنظمة ، وإجراء البحث والتطوير عليها تماشيا مع ما يطرأ من تغيرات على أذواق المستهلكين؛
* **الموردين** : ويطلق عليهم اسم المجهزون ، وهم من يقومون بتجهيز المنظمة بكل ما تحتاجه من مدخلات مادية وبشرية ومالية ...الخ ، ويعد هؤلاء عنصر ضغط كونهم يؤمنون استمرار نشاط المنظمة؛
* **المنافسين**: وهم من يقدمون نفس المنتج لكن بأسعار وجودة أفضل، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط كونهم يهددون استمرار نشاط المنظمة إن لم تتمكن من التصدي لهم؛
* **الحكومة**: وهي الأجهزة الوزارية التي تتولى صنع القوانين والتشريعات التي تحدد سير المنظمة، وتعتبر الحكومة عنصر ضغط على المنظمة كونها تلزمها بتطبيق القوانين المعمول بها في الدولة؛
* **الاتحادات والنقابات**: وهي عبارة عن منظمات رسمية تهتم بتطبيق القوانين واللوائح والعقود الخاصة والمنصوص عليها في قانون العمل التي تحدد حقوق وواجبات كل عامل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط بالنسبة المنظمة كونهم يؤثرون على العامل بشكل مباشر إما عن طريق استخدام الاحتجاجات أو الإضراب ، أو رفع الدعاوى القضائية ، وهو ما يؤدي إلى تعطيل العمل وتشويه سمعة المنظمة.

**ثانيا : الهيكل التنظيمي للمنظمة**

1. **مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة**

يعرف الهيكل التنظيمي بانه عبارة عن التقسيمات التنظيمية المختلفة ، تمثل فيما بينها نوعا من الترابط في خطوط السلطة ، من الأعلى إلى الأسفل ، تظهر في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة " و يعرف أيضا بأنه " توضيح بياني للهرم الإداري، يبين ترتيب الوظائف و الأقسام و العلاقة بينها " ، كما عرف بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف ، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ، و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل ، و التخصص وجود تسلسل و رتب "

1. **خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة:** انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي، يمكن أن نوضح الخصائص التي يتميز بها على النحو التالي :

* الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم ، على رأسه الرئيس (مدير المنظمة) ، و هو أعلى سلطة بالمنظمة ؛
* تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي ( مدير الإدارة ، رئيس قسم، مشرف وحدة، ... إلخ )؛
* هناك تسلسلا في الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل ؛
* كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد؛
* تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

**ثالثا: أنماط الهيكل التنظيمي للمنظمة**

لا توجد طريقة واحدة لتصميم الهيكل التنظيمي ، بل يستطيع كل مدير أن يختار الهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمته، من بين البدائل المختلفة ، اعتمادا على طبيعة عمل المنظمة و أهدافها، و الظروف البيئية المحيطة بها، و يرى " **ستيفن روبنز**" أن هناك عوامل تحدد اختيار الهيكل التنظيمي الذي يناسب أي منظمة ، وهي على النحو التالي : **استراتيجية المنظمة** تؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي؛ **حجم المنظمة** و دورة حياتها يؤثر في الهيكل التنظيمي؛ **درجة التخصص** في إنتاج نوع معين من السلع أو الخدمات؛ **القدرات الإنسانية** التي تحتاجها المنظمة ، تؤثر في مرونة أو تعقيد الهيكل التنظيمي لها ؛ **ثقافة المنظمة** وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ؛ **مجال عمل المنظمة** ؛ **المنطقة الجغرافية التي تغطيها** المنظمة بخدمتها، تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي ، فالمنظمة التي توزع سلعها أو خدمتها على رقعة جغرافية واسعة، يكون هيكلها التنظيمي أكبر وذا مستويات إدارية كثيرة، وعموما يمكن أن نوضح **أنماط الهياكل التنظيمية** على النحو التالي:

**1. نمط النشاط :** يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية ...الخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .

**2. التصنيف حسب نمط الإنتاج** : يستخدم هذا النمط في المستويات الدنيا من الإدارة التنفيذية ، وحسبه يتم تقسيم المنظمة إلى مجموعات إنتاجية ، مثل قسم إنتاج شاشات الكمبيوتر، قسم إنتاج الطابعات ، قسم إنتاج وحدات التخزين ...الخ .

أي أن قسم العمليات في المنظمة يقسم إلى مجموعات فرعية من الفروع الإنتاجية ، خاصة المنظمات التي تنتهج استراتيجية توزيع المنتجات .

**3. نمط الموقع أو الجغرافي ( التقسيم على أساس الأسواق ):** عندما تتسع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعها ، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية ، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها، على أساس الموقع الجغرافي ، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها و أنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة.

**4. النمط السوقي أو الزبائن ( حسب العميل ):** لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة ، على أساس بعض الخصائص كالهدف من الشراء ( تجار جملة ، تجار تجزئة ، مستهلكين ...الخ) ، أو على أساس الجنس ( رجال ، نساء ) ، ولذلك قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة ، كل منها في فئة محددة من العملاء.

**5 . تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :**عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتي تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

**6 . النمط المصفوفي في التنظيم :** يتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلا ، والوحدات الإنتاجية ، وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ، ولهذا سمي بالتنظيم المصفوفي ، حيث أنه لكل مشروع مدير له سلطات ، وعليه مسؤوليات تتعلق بإنجاز وإتمام هذا المشروع .