

المحاضرة التاسعة: البيئة التنظيمية

لقد سبق وان بيّنا أن مفهوم نظرية النظم ينظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل مع مجرياتها، وأكد جون كاوس خلال العشرينات من القرن الماضي على أهمية العلاقات المتبادلة بين حياة الإنسان والبيئة التي يعيش فيها مستخدماً علم البيئة (ايكولوجي) الذي يدرس العلاقات المشتركة المتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها، وعلى هذا الأساس جاء كاوس الذي عد المنظمة كائناً حياً وجزءاً من النسيج الاجتماعي ولا يمكن فهمها ومعرفة كيفية أدائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها، من تكنولوجيا وأفكار وأفراد وغير ذلك.

أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية

قد عرف كاتز وكان البيئة بأنها "كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها" وعرفها جاكسون بأنها "أي شيء يقع خارج المنظمة"، وعرف دافت البيئة التنظيمية بأنها "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها"، وصنف دافت العناصر البيئية المختلفة تحت تسع مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي:

- الصناعة؛
- المواد الأولية؛
- الموارد البشرية؛

- الموارد المالية؛
- السوق؛
- التقانة (التكنولوجيا)؛
- الظروف الاقتصادية؛
- الحكومة؛
- الثقافة.

وكل من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير ما على المنظمة ولكن بشكل غير متساو، فالسوق كمجموعة تتضمن الزبائن والعملاء والمستهلكين المحتملين للسلع والخدمات المنتجة مثلا، والصناعة تتضمن المنافسة وحجم الصناعة وخصائص الصناعات ذات العلاقة مثلا. لذا فعلى المنظمات القيام بمسح وتحليل تلك المجموعات البيئية للوقوف على تأثيراتها عليها.

ثانيا: تقسيم البيئة

للتغلب على سعة مفهوم البيئة التنظيمية الخارجية وصعوبة الإحاطة بها قسمت إلى بيئتين عامة وخاصة.

- البيئة الخارجية العامة: وتشمل قطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي. وأن أهم ما يميزها أن عناصرها تؤثر

في جميع المنظمات بشكل متباين، إضافة إلى أن قدرة المنظمات في التأثير على

بيئتها العامة أقل من قدرتها على التأثير في بيئتها الخاصة.

• البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى أيضا بيئة المهمة وتتكون عادة من المنظمات

والأفراد الذين تتفاعل المنظمة معهم مباشرة .

وفي الوقت الذي تكاد تتساوى تأثيرات البيئة العامة على جميع المنظمات في قطاع

معين فان تأثيرات البيئة الخاصة تتباين من منظمة لأخرى ضمن نفس الصناعة أو

القطاع. لكن ينبغي ملاحظة أن البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة، إلا أنها ذلك

الجزء الأكثر التصاقا وتفاعلا وتأثيرا على المنظمة.

ثالثا: دراسات في بيئة المنظمة

هناك بعض المساهمات النظرية المهمة جداً في دراسة بيئة المنظمة، سنحاول

استعراض بعض الدراسات الخاصة بها:

1. دراسات بيرن وستولكر Burns و Stalker:

قام بيرن وستولكر بدراسة عشرين مصنعا في بريطانيا للتعرف على اثر البيئة على

نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة في كل منها، وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف

على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا المستخدمة في الأسواق،

وبينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية التي تشهد تغيرات

كبيرة تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة. فالتنظيمات

القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي التنظيمات العضوية الحيوية المتفاعلة مع الظروف. حيث تتميز الهياكل بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية، ويكون تأثير الخبرة والمعرفة أكثر أهمية من المركز الوظيفي. وعلى العكس من ذلك فإن التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية، وهي أكثر تناسبا مع المهام ذات الطبيعة الروتينية حيث يكون ممكنا تقنين السلوك والإجراءات تفصيليا والاعتماد على الروتين للتعامل بشكل موحد مع الأمور المتكررة، ومثلها الإدارات البيروقراطية المتسمة بالتعقيد والرسمية والروتين والتسلسل الإداري. أما التنظيمات العضوية فتسمى بالتنظيمات المرنة أو المؤقتة (الادھوقراطية) المتسمة بالمرونة واللا رسمية والمبادأة والقدرة على التكيف والتغيير.

2. تصنيف امري وترست Emery و Trist :

لقد قام هذان الباحثان بسن هذا التصنيف لدراسة وتقييم آثار البيئة على المنظمة، من خلال دراسة عدد من المنظمات، واستنتجا إن البيئة التنظيمية تتباين وتختلف تبعا لدرجة التعقيد **complexity** التي تعمل ضمنها المنظمة، إن التعقيد والاضطراب يؤثران على توزيع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، كما يؤثران في درجة الاستقرار والتأكد. وكلما كانت بيئة المنظمة أكثر تعقيدا كلما كان احتمال مواجهة تهديدات أكثر وتتاح لها فرص اكبر وبالتالي يصبح اتخاذ القرارات أصعب . كذلك فان ارتفاع درجة التعقيد البيئي يفرض أن تكون المنظمة أكثر تعقيدا في تصميمها وهيكلها.

ويمكن قياس درجة تعقيد بيئة أية منظمة من خلال ثلاثة عوامل رئيسة هي غنى البيئة، ودرجة الاعتماد المتبادل، ودرجة عدم التأكد.

• غنى البيئة: أي عندما يكون الاقتصاد نامياً، ويكون احتمال بقاء المنظمة واستمرارها أكبر، وتزداد الفرص المتاحة أمامها.

• درجة الاعتماد المتبادل: وهو يفرض على المنظمة اتخاذ قرارات واستراتيجيات أكثر تعقيداً، فقد تضطر المنظمة إلى احتواء العناصر الخارجية المؤثرة فيها مثل قيام الشركات الكبرى بتخصيص مقاعد معينة في مجالس إدارتها لممثلي بعض المصارف التي تتعامل معها، أو أن تخصص أقساماً معينة فيها لخدمة زبائن مهمين.

• عدم التأكد: إن عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات تكون أصعب كلما ازدادت سرعة المتغيرات البيئية وعددها، وبالتالي تزداد البيئة تعقيداً وتزداد درجة التهديدات الموجهة للمنظمة.

وقد قسم أميربي وترست البيئة التي يمكن أن تجابه المنظمة إلى أربعة أنواع بناء على درجة تعقيد البيئة، وهي:

- البيئة العشوائية الهادئة: يستخدم المديرون الخطأ والصواب، الأسلوب التجريبي والتكتيكات الآنية.

- البيئة المتجمعة الهادئة: الفرص والتهديدات متجمعة، لذلك فإن وجود إستراتيجية أمر مهم. ويحاول المديرون تحقيق نتائج مقبولة من خلال اخذ الجيد وتجنب السيء.

- البيئة الانعكاسية المضطربة: يحاول المديرون استخدام الإستراتيجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما يحاولون خداع منافسيهم بإستراتيجية الريح والخسارة.
- البيئة المضطربة: هنالك اعتماد متبادل عال بين عناصر البيئة العامة، وأنشطة بحث وتطوير مكثفة. وذلك يقود إلى مستويات عالية من التغيير وعدم التأكد والمجهول.
- مما يجعل من الصعب تدبر الأمور.. لذا تكون استجابة المنظمة في ضرورة التعاون مع المنظمات المنافسة لتقليل المجهول وعدم الثقة.

3. تصنيف كاتز وكان Katz و Khan:

وجهت انتقادات كثيرة لتصنيف اميري وترست بسبب سعته وشموله للكثير من المتغيرات مما يجعل امكانية الاستفادة منه عمليا إمكانية محدودة. لذلك ظهر نوع مبسط من التصنيفات يركز على مستوى واحد فقط من الظاهرة البيئية هو العلاقة بين المنظمة والمنظمات الاخرى المتعاملة معها، كما ظهر اتجاه يعتمد على القياس الكمي للخصائص البيئية المؤثرة في المنظمة مثل الموارد المالية المتاحة من البيئة أو حجم الزيادة المحتملة في الزبائن، أو الحالة الاقتصادية مقاسة بمؤشرات رقمية. ويلاحظ من تلك الاتجاهات أنها أحادية تركز على جانب محدود من الظاهرة البيئية، لذلك برز اتجاه وسطي متمثل في تصنيف كاتز وكان لتجسير الهوة بين شمولية وسعة تصنيف اميري وترست وخصوصية أو أحادية التصنيفات الأخرى. اعتمد كاتز وكان على مصفوفة Matrix

ذات خمسة قطاعات بيئية لدراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، إذ حسب اعتقادهما أن جميع المنظمات لا بد أن ترتبط بعلاقات وظيفية مع تلك القطاعات البيئية الخمسة وهي:

- القيم الاجتماعية والنمط الثقافي؛
- النمط السياسي والمعايير القانونية؛
- البيئة الاقتصادية للسوق المنافسة والموارد المتاحة ومنها الموارد البشرية؛
- التقنيات والمعلومات؛
- البيئة المادية والموارد الطبيعية.

أما المحور الأفقي الذي يكمل المصفوفة فيتألف من أربعة أبعاد تنطبق على كل قطاع من القطاعات البيئية الخمسة، وهي:

- التماثل - التنوع؛
- التجمع - العشوائية؛
- الندرة - الوفرة.

وعند مزوجة القطاعات البيئية الخمسة مع الأبعاد البيئية الأربعة تنتج مصفوفة مكونة

من عشرين خلية أو حالة.

رابعاً: علاقة البيئة بهيكل المنظمة

إن المنظمات تعتمد على بيئاتها كي تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار، فهناك علاقة واضحة بين البيئة والهيكل التنظيمي وتحديداً الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي، وهي التعقيد والرسمية والمركزية.

1. **علاقة البيئة بالتعقيد:** دلت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين التأكد البيئي والتعقيد، فالوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة يجب أن تكون أقل تعقيداً كي تتفاعل بشكل مباشر مع البيئة، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

2. **علاقة البيئة بالرسمية:** تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة، وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة، فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر تقلل من رسميتها، والأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة مباشرة تعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها ، وهكذا.

3. **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل التنظيمي، وبغض النظر على البعد المستقر أو البعد الديناميكي، فإن العوامل البيئية المختلفة تبين أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد باللامركزية.