

أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم

الدكتورة: علوط الباتول

جامعة الجلفة

.....

الأستاذة: مجبري سلمة

جامعة الجلفة

مقدمة:

قبل أن يبدأ فريق التخطيط الاستراتيجي في تحديد استراتيجيات المؤسسة عليه أن يتعرف وبدقة على عناصر القوة المشتركة والتي سيعتمد عليها في الانطلاق للمستقبل، كما عليه أن يتعرف على نقاط الضعف التي يجب التأثير بها، أو التي ينبغي علاجها ويكون ذلك بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة والأداء الداخلي كذلك فالبيئة الخارجية تلعب من خلال متغيراتها دورا هاما في تحديد طرق التسيير والأداء للمؤسسة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسة وهذه البيئة تتكون أساسا من جزأين بيئة المهام (العمل)، وبيئة المجتمع، فتتضمن بيئة المهام العناصر التي تؤثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية، وتتكون من أصحاب الأسهم، المجتمع المحلي، المنافسين.

بينما تتضمن بيئة المجتمع قوى أكثر عمومية لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير وتتمثل هذه العناصر في القوى الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية. والإشكال أن نبحث في مقومات البيئتين سواء الداخلية أو الخارجية ؟

أولا مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة:

يعتقد بعض الأفراد أن بيئة المنظمة الخارجية تشمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة والواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المنظمة يمثل بيئتها الخارجية، فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها وآثارها على المنظمة، كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل المنظمة فيها، ومن هنا فإنه من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية يطلق على مجموعة متغيرات البيئة الأولى اسم البيئة العامة، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة.

1/- البيئة الخارجية العامة للمنظمة:

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها، فالإطار الواسع الكبير الذي يحيط

تختلف من مجتمع إلى آخر، كما أنها تختلف باختلاف الأفراد داخل المجتمع الواحد، كما نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اختلاف قيم وقواعد العمل الخاصة بالعمالة واتخاذ القرارات وتحديد مسؤولية التوجه المهني والاهتمام بالعاملين في المنظمة:

| المنظمات اليابانية | المنظمات الأمريكية |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| - مفهوم العمالة بالمنظمة مدى الحياة | - مفهوم العمل بالمنظمة لفترة محدودة |
| - اتخاذ القرارات بصورة جماعية | - اتخاذ القرارات بصورة فردية |
| - المسؤولية الجماعية | - المسؤولية الفردية |
| - التقييم والترقية ببطء | - التقييم والترقية بسرعة |
| - استخدام مفهوم الرقابة الذاتية | - استخدام مفهوم الرقابة الخارجية |

تزداد أهمية قواعد السلوك الخاصة بالمجتمع بالنسبة للمنظمات المتعددة الجنسيات أو تلك المنظمات التي تتعامل مع الأسواق العالمية²، قيم وقواعد السلوك في المجتمع المحلي لا شك وأنها تختلف في تلك التي توجد في كل سوق من الأسواق الأجنبية، والمنظمة الجيدة هي التي تراعي مثل هذه الظروف وتأخذها في الحسبان عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.

1.1.ب / الأطر الأخلاقية:

تعرف التصرفات الأخلاقية على أنها: "ذلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء، وما هو صحيح وما هو

² - إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص 90.

بالمؤسسة حسب (S.P.Depuis) قليلا ما يعتبر الإطار العام الواسع والعلاقات الاجتماعية كقوة فاعلة ونشطة في هيكل المؤسسة"، بمعنى آخر¹ أن المتغيرات البيئية الخارجية العامة هي متغيرات تؤثر في المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها، والواقع أن فشل ونجاح المنظمة في خلق درجة عالية في التوافق بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل فيها، وكما قلنا سابقا فإن هذه البيئة العامة التي تشمل على العديد من المتغيرات أهمها:

1.1/ المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

تتكون المتغيرات الاجتماعية والحضارية من تقاليد ونمط معيشة الافراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع ولتوضيح بعض الجوانب من هذه المتغيرات فهي:

1.1.1 / قيم وقواعد السلوك الخاص

بالعمل:

لا شك أن قيم وقواعد السلوك بصفة وعامة وتلك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة

¹ - Kamel Abdelaziz Bouguerra la culture d'entreprise en question in hommes et entreprises en Algérie, Revue internationale de gestion, Octobre 1994, n°1. CERIST. P05.

فهو يعبر عن قوة العلاقة بين ما يؤمن به الفرد من قواعد أخلاقية وبين سلوكه الفعلي، ومن هنا فإننا يمكن أن نجد نوعان من الخطأ، خطأ من النوع الأول الذي يظهر عندما يؤمن الفرد بقواعد سلوكية تتعارض مع المصادر الخاصة لقواعد السلوك.

أما الخطأ الثاني فهو يظهر عندما يؤمن الفرد بتصرفات أخلاقية ولكنه لا يلتزم بها في سلوكه الفعلي.

على مستوى المنظمات فإن سياساتها والتطبيقات اليومية التي تقوم بها ووجود القيادة التي تعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ يمكنها أن تحدد لنفسها إطاراً أخلاقياً تعمل في ظله وتدل شواهد الأمور الحالية على كثيراً من المنظمات يخالف بعضها من هذه التصرفات الأخلاقية في كثير من المجتمعات مثلاً: الثقة التي يضعها المجتمع في المنظمة ألا يؤدي وجودها إلى تلوث البيئة إلا أن كثيراً من المنظمات تخون هذه الثقة وتعمل على تلوث البيئة التي تعمل بها.

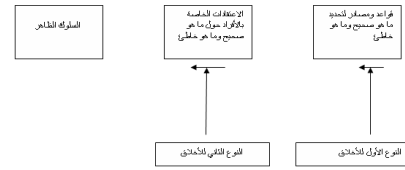
2.1/ تأثير التغيرات التكنولوجية:

إن التكنولوجيا الحديثة يمكن أن تؤثر على نمط معيشة الأفراد على السلع والخدمات التي يقومون باستهلاكها، مثال ذلك التطور المذهل في عالم الكمبيوتر الصغيرة الحجم، لقد أدى هذا التطور إلى تغير جذري على فرص التسويق أمام المنظمات واتسعت رقعة السوق لتشمل المنظمات الصغيرة الحجم.

خاطئ، وما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد" ¹.

والواقع أن قضية الأخلاق هي قضية كل فرد في المجتمع، ولقد قدم شاربلين sharplin نموذجاً جيداً لتفسير الأطر الأخلاقية وكيفية تأثيرها على المنظمات في المجتمع من خلال الشكل الآتي ووفقاً لهذا النموذج فإن هناك قواعد تستند إليها عندما نقرر ما هو صحيح وما هو خاطئ وتؤدي هذه القواعد إلى تكوين اعتقادات لدى الأفراد حول ما هو خاطئ وما هو صحيح.

وتؤدي مثل هذه الاعتقادات إلى التصرفات السلوكية الظاهرة.



الشكل: نموذج للتصرفات الأخلاقية ².

يبدأ النموذج بالحديث عن المصادر لتقرير ما هو خاطئ وما هو صحيح وهي الكتب السماوية والضمير والأفراد الذين يحيطون بالفرد والذين يطلق عليهم اسم الجماعات المؤثرة.

ويوجد نوعين من الأخلاق: النوع الأول يشمل درجة العلاقة، بين ما يراه الفرد صحيحاً وأخلاقاً، وبين ما تقوله المصادر المختلفة لنماذج السلوك الأخلاقي، أما النوع الثاني من الأخلاق

¹ - نفس المرجع، ص 95

² - إسماعيل السيد، نفس المرجع، ص 96

ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل فيها المنظمة أو في أي صناعة أخرى. فالتطور في صناعة المطاط الصناعي قد أدى إلى التأثير على صناعات عديدة في نفس الوقت وليس في صناعة إطارات السيارات لوحدها.

3.1/ الظروف الاقتصادية كمؤثر

بيئي:

كما ينمو الطفل داخل أسرته ويتأثر بها فإن العامل يتأثر أيضا ببيئة العمل، فإذا كانت المنظمة ناجحة وبعيدة عن الضغوط الحكومية والاقتصادية وتمتلك كفاءات إدارية مميزة وقيادات فعالة ومدرية فإن بيئة العمل بلا شك تكون مرضية.

فالظروف والأوضاع الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات الأفراد وممارستها بإحدى الطريقتين:

1. مستوى الرخاء في المنطقة المعينة، فنتيجة للمصاعب التي واجهتها شركة " بوينج " في السبعينات مما أدى إلى حدوث حالة كساد في مدينة سياتل - seattle - وليس لذلك علاقة بالحالة الاقتصادية العامة، " فإذا استطاعت المؤسسة أن تحدد أهدافها الاقتصادية بدقة، وأن تضع خطة إستراتيجية واضحة فإنها تستطيع تكييف قيم وأهداف العمال ثم إدماجهم في تنظيمها، حيث تتمثل هذه الإستراتيجية في تكييف مجموع

فمما لا شك فيه أن مثل هذا الاختراع التكنولوجي قد أدى إلى زيادة رقعة الأسواق وفتح الفرصة أمام المنظمات للنمو والاستمرار. كذلك فإن ظهور بعض المنتجات المتقدمة تكنولوجيا قد تؤثر على العملية الإنتاجية ذاتها مثلا ظهور الإنسان الآلي واستخدامه على خطوط التجميع مما أدى بالضرورة إلى تعديلات في العملية الإنتاجية، فمع استخدام الإنسان الآلي داخل المصنع يكون من الضروري الاستغناء عن بعض العمليات والوظائف التي تتكون ضارة بالإنسان، كذلك فإن استخدام الآلات الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا تدعو إلى ضرورة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع هذه الآلات.

فالتغير السريع في علم التكنولوجيا يجعل من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن يوجد نتيجة تقديم أحد المنتجات الجديدة في السوق " فالتغير هو نفس الوقت تعديل وظيفة وطريقة عملية وتحويل طرق تعديل هذا الأخير، أي الانتقال من وضعية لأخرى، وهو كذلك مسار ديناميكي الذي يخلق فرق في نسق بين زمن ما والزمن التالي له " ¹ ، فهو ليس فقط الفعل في حد ذاته وإنما هو كل تلك الفترة التي تتطلبها العملية الانتقالية.

فعلى إدارة المنظمة ان تتابع وبصفة مستمرة أي تطور فني يحدث في المنتجات سواء

¹ - Bériot(D): du microscope au management , l'approche systémique du changement dans l'entreprise , ESF édition , Paris. 1993. P03.

يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الاتفاق وقد يمثل أيضا انخفاضاً في مبيعات صناعات أخرى ومن ثم انخفاض حجم ميزانيتها.

2- البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية كما قد يؤثر على المنظمات وبطريقة مباشرة، فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية كما يعتبر عن ذلك المختصين من " أن المؤسسة تعتبر كمجتمع صغير في المجتمع العام لأنها لا تستطيع أن تعيش في عزلة تامة عن هذا المجتمع وإنما عليها أن تأخذ ثقافة المجتمع بعين الاعتبار إضافة إلى ديناميكيتها وتنظيمها الداخلي الخاص بها " ³.

فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة وبصورة يومية وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل المنافسون والمستهلكون والمنظمات العمالية.

2- 1 / تأثير المنظمات والاتحادات

العمالية:

ظهرت النقابات العمالية واقتصرت على قطاعات اقتصادية عديدة مثل الصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا

القيم، وطرق التفكير ومعارف العمل مع مجموع القوانين التي تسير عليها المؤسسة " ¹.

2. العامل الاقتصادي الآخر المؤثر هي إدارة الأفراد وسلوك البشر في بيئة العمل هي درجة المنافسة في القطاع الذي ينتمي إليه التنظيم، وينطبق هذا بصفة خاصة على الصناعة وإلى حد ما على المستشفيات والكليات الجامعية والإدارات الحكومية.

فالمنظمات التي لا تهدف إلى الربح تكون المنافسة فيما بينها على جودة الخدمة والاستخدام الجيد للموارد المتاحة، " بالإضافة إلى ذلك فإن للسياسات المالية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تأثيراً ملحوظاً على منظمات العمال بها وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى لأسعار الفائدة " ².

ومما لا شك فيه أن ذلك يؤثر على كمية النقود المتوفرة للاقتراض، كما أن سعر الفائدة قد يحد أو يشجع على عملية الاقتراض بغرض تغطية التوسع في المنظمات أما السياسات المالية فهي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب.

وحيث أن الحكومة تعد مشترياً ضخماً من حيث المبالغ التي تنفقها فإن نوع المشتريات

¹ - Atlad (M): écouter , harmoniser , diriger un certain art de management , OPU ? Alger. 1994. P131.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 46.

³ - Bouguerra (K. A): Opcit , P06.

وساعات العمل وظروف العمل..... الخ، كذلك قد يكون لنقابات العمال قوة سياسية ومن ثم يمكنها أن تؤثر على توجيه سياسة الدولة نحو العمالة بها، كما أنها تستطيع أن تجتذب دعم القادة السياسيين في الدولة بها.

2- / المنافسون والمستهلكون:

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على " أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك أو الموارد التحويلية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية " ²، والواقع أنه من الصعب أن تحدد المنظمة من المنافسون لها في لحظة معينة والذين يتنافسون معا بصورة مباشرة في الحصول على الموارد المتاحة في المجتمع، ويزداد الأمر صعوبة عندما ترغب المنظمة في تحديد عناصر المنافسة غير المباشرة لها، ويقدم التحليل المنافسون بعضا من التصورات والرؤى للمدير حول طبيعة السوق الذي تعمل به المنظمة.

فمثل هذا التحليل يفيد الإداري في أنه يعرف أولا من هم المنافسون، وما هي التغيرات المحتملة في استراتيجيات هؤلاء المنافسون، ويفيد هذا التحليل أيضا في تحليل موقف المنظمة في سوق الصناعة والموقف النسبي لكل منافس في هذه السوق، كما يساعد هذا التحليل للمنظمة في تحديد الجوانب الرئيسية

في نفس الوقت، وقد ازدادت وتطورت النقابات العمالية في الوقت الحاضر وامتدت إلى القطاعات التي لا تهدف إلى الربح وفي القطاع العام، فلا شك أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المنظمات، هذه العلاقات الإنسانية التي يعرفها M. Illement بأنها " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والمتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج ¹ %، ومن أهم الجوانب التي ينبغي دراستها في هذا الصدد درجة توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة إلى أخرى.

فتوافر العمالة الماهرة يعد أمرا هاما للمنظمة وفي بعض الدول لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاجه من هذه العمالة إلا من خلال المنظمات التي ترفع شؤون العمالة في الدولة، ونظرا لاختلاف المهارات وطبيعة تخصص العاملين بالمنظمة، فقد تجد الأخيرة نفسها أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة في نفس الوقت.

وأخيرا فإنه من المهم للمنظمات التي تعمل في عدة دول أن تراعي الاختلافات التي توجد فيما بينها بشأن الدور الذي تلعبه نقابات العمال في كل منها، ففي كل دولة قد تجد المنظمة مطالب مختلفة من حيث الأجر

² - توماس ويلين، دافيد هنجر: الإدارة

الإستراتيجية، تر: محمود مرسى، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص 110.

¹ - Lallemand (M): Sociologie des relations professionnelles , Edition La Découverte , Paris. 1995. P03.

خصوصيتها من خلال الدخول في علاقات تنافس، مراقبة، سيطرة²، ولا بد على إدارة المنظمة أن تحدد المنتجات البديلة وتعقد المقارنات بينها وبين ما تنتجه حتى يمكن معرفة مقدار المنافسة والتي يمكن أن تثيرها هذه البدائل.

ثانياً: البيئة الداخلية للمنظمة:

تتكون البيئة الداخلية لمنشأة من المتغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المنشأة نفسها لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل مما وتتضمن هذه المتغيرات، وهيكل المنشأة ثقافتها، مواردها، يصور هيكل المنشأة الطريقة التي نظمت بها المنشأة فيما يختص بالصلاحيات والاتصالات وتدفق العمل، وثقافة المنشأة هي مقتبسة من تعريف TAYLOR للثقافة من أنها " نظام العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنشأة"³.

أما موارد المنشأة فهي تلك الأصول التي تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات أو خدمات المنشأة وتتضمن تلك الموارد: القوى البشرية، والمهارات الإدارية، الأصول المالية..

والتي تزيد قدرتها على المنافسة في السوق وتحديد كذلك الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تستعين بها في منافستها للمنظمات الأخرى.

وحيث أن قلب المفهوم التسويقي هو العمل على إشباع حاجات المستهلك فإن على المنظمة أن تعمل على تحديد هذه الحاجات أولاً، ومن المهم للمنظمة أن تحديد من هم المستهلكون ثم عليها أن تقوم بدراسة حاجاتهم، فهناك المستهلك النهائي الذي يشتري السلعة بغرض إشباع بعض الحاجات الشخصية.

وحيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم وفي قدراتهم الشرائية فإن المنظمة عادة ما تقوم بتقسيم هذا النوع من المستهلكين إلى عدد من القطاعات السوقية، وفي هذا الصدد فإن اختيار المنظمة لبعض متغيرات التقسيم يعتمد على ضرورة ارتباط هذه المتغيرات بحاجة الأفراد وباستخدامهم للمنتج وبسلوكهم الشرائي، " وهناك المشتري الصناعي فهو الذي يشتري المنتجات بغرض استخدامها مباشرة أو غير مباشرة في العملية الإنتاجية أو في العمليات اليومية، وبصفة عامة يتسم المشتري الصناعي بالمعرفة العالية بالمنتج وقوته النسبية أمام البائع وبالرشد في القرار"¹.

وحتى يمكن للمنظمة أن تحلل الفرص والتهديدات التي تواجهها فإن عليها أن تقوم بتقييم خصائص الصناعة التي تعمل بها " فإن كل مؤسسة أو جماعة تريد المحافظة على

² - De Montlibert (c): Introduction au résonnement sociologique, Presse universitaire de Strasbourg ; 2^{ème} Edition , France 1986 , P35.

³ - Sumpe (J) et hugues (M): dictionnaire de sociologie ; Larousse ; Librairie de Larousse ,canada,1973 ; p 75.

¹ - توماس ويلين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص117.

1. مسح الموارد الوظيفية:

تعد أبسط طريقة لتحليل سلسلة القيمة في المنظمة هي من خلال الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف بها وتشمل الموارد الوظيفية " كل من الأصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية المطلوبة، وإذا استخدمت تلك الموارد بمهارة فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساند كل من الأنشطة الأساسية والمساعدة في المنظمة¹.

وتعتبر الموارد البشرية والتي من أهم الموارد للمنظمة فعندما تتمتع المنظمة بقوة بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاساً مباشراً، وعلى الرغم من وجود وحدة تنظيمية متخصصة تتولى عبء القيام بالأنشطة المتعلقة بإدارة الأفراد، إلا أن مسؤولية هذه الإدارة تقع على عاتق كل مدير يعمل في المنظمة بصرف النظر عن مستواه الإداري ومن هنا فإن كل الأنشطة المتعلقة بالقوى البشرية والتي يقوم بها مدير التسويق، أو مدير الإنتاج أو المدير المالي أو أي مدير وظيفي آخر تؤثر تأثيراً ملحوظاً على عملية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

¹ - نادية العرف، الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية. 2000. ص 111.

2. الهياكل التنظيمية:

بالرغم من وجود تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية إلا أن هناك بعض الأشكال أكثر شيوعاً في للمنظمات الحديثة التي تقسم بشدة التعقد وتوجد عدة أنواع للهياكل².

2-1 الهيكل البسيط:

غير نقسم إلى وظائف أو منتجات ويصل للاستخدام في حالة المنشآت الصغيرة الحجم الذي يسيطر عليها المدير / المالك وتنتج سلعة أو سلعتين وتسوق إنتاجها في سوق محدد وعادة يقسم العاملين بأنهم غير متخصصين ويقومون بكافة المهام التي يتطلبها العمل.

2-2 الهيكل الوظيفي:

يلاءم هذا الهيكل الشركات متوسطة الحجم التي يوجد بها عدة خطوط منتج داخل نفس الصناعة وعادة ما يكون العاملين متخصصين في الوظائف مختلفة مثلاً في التسويق التموين الإنتاج أو الموارد البشرية.

2-3 هيكل الأقسام:

يصلح هذا الشكل للتطبيق في حالة المنظمات التي توجد بها عدة خطوط منتج في عدد من الصناعات المرتبطة وعادة ما يتسم العاملين بها التخصص الوظيفي وتهدف الإدارة

² - نادية العرف، مرجع سابق، ص 112.

بالتالي قد تأثر على ثقافة المنظمة في تغيير اتجاهها الاستراتيجي وتؤدي ثقافة المنشأة عدة وظائف مهمة في المنشأة :

1. توحد الثقافة الإحساس بالذاتية

والهوية للعاملين.

2. تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام

بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم.

3. تدعم الثقافة استقرار المؤسسة

كنظام اجتماعي.

تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين

فحسب عمر أكتوف " أن ثقافة المؤسسة ليست فقط مجموع الشعائر والرموز بل هي مجموع الفروض والاستنادات المشتركة في المؤسسة والتي تشكلت عبر تاريخ المؤسسة، فهي مورد لحل مشاكلها الدائمة وتعتبر قاعدة للقرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة ³ .

وتعكس ثقافة المؤسسة عادة مهمتها

تنتج - المؤسسة - الإحساس أو الشعور بالهوية وبالتالي فإن تفهم ثقافة المؤسسة ضروري جدا إذا كانت المؤسسة ستدار استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح التغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات أو سياسات إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة في المنظمة، كما هو صحيح بالنسبة للهيكل يعتبر تناسق الثقافة مع التغيير قوة داخلية، وإذا تعارضت الثقافة مع التغيير فإن ذلك في ظل ظروف بيئية متغيرة يعتبر ضعفا خطيرا لا يعني ذلك أن الإداري

إلى إيجاد بعض التعاونية بين أنشطة الأقسام المختلفة من خلال استخدام اللجان وملفات الوصل الروابط الأفقية.

3. ثقافة المؤسسة:

يجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها في حياة أفراد المجتمع ويقولون أن الثقافة تلعب دورا بارزا في حياة المجتمعات والمنظمات. فكما أن للمجتمع ثقافة وأعرافا وتقاليدها خاصة به توجه سلوك أفرادها، أيضا لكل منظمة ثقافتها وأعرافها وتقاليدها الخاصة بها وهي المسؤولة عن توجيه سلوك الإداري للأفراد العاملين فيها ¹ .

فثقافة المنظمة هي شيء مشابه لثقافة المجتمع حيث نجد " Michael Liu يربط وجود ثقافة المؤسسة بوجود ثقافة تنظيمية وأن المؤسسة هي وحدة اجتماعية لها هياكل وحدود لها علاقة بالمؤسسات والثقافات المحيطة بها " ² . وتشكل ثقافة المؤسسة سلوك الأفراد داخلها فالمؤسسات العمالية لها ثقافة واضحة ومحددة ومميزة وهي المسؤولة بشكل ما عن قدراتهم في الإبداع والتنفيذ والحفاظ على مراكزهم القيادية العالية وبما أن لتلك الثقافات تأثيرا قويا على سلوك الإداريين فإنها

¹ - سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، طبعة 1، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 88.

² - LIU (M): L'autonomie des entreprises dans le champ social IN R.Sain Saulieu (R): L'entreprise une affaire de société , Presse de la FNSP. Paris.1992. P 120.

³ - Aktouf (o): Mobilisation et culture de l'entreprise IN PERSENEL , Paris.ANDP , Avril 1995.P31.

الإمام بحسن تحليل البيئة لمنظمة ما ومعرفة مؤثراتها وجوانبها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- ¹ - إسماعيل السيد: الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998..
- ² - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- ³ - توماس ويلين، دافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود مرسي، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.
- ⁴ - نادية العرف: الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2000.
- ⁵ - سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، طبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

باللغة الأجنبية:

- ⁶ - Atlad (M): écouter , harmoniser , diriger un certaine art de management , OPU ? Alger. 199 .
- ⁷ - LIU (M): L'autonomie des entreprises dans le champ social IN R.Sain Saulieu (R): L'entreprise une affaire de société , Presse de la FNSP. Paris.1992..

يجب أن يهتم بالإستراتيجية التي تتعارض مع الثقافة القائمة التي يجب على الإدارة العليا إذا كانت تملك إستراتيجية ذات أهمية ويجب الاهتمام بها أن تكون مستعدة محاولة تغيير الثقافة وهي مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة.

فالتفاوت بين الخبرات المكتسبة خارجيا والتجارب الحادثة لعلاقات الصراع على مستوى المؤسسة يتم إعادة وتنشيط حسب C.LAFAYE¹ نسق القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين والتي تنبأت بأن العمل في المؤسسة سيصبح في المجتمعات الصناعية المعاصرة مكان جديد للإنتاج والاكستاب الثقاف في كما كانت تفعله فيا لسابق العائلات البرجوازية أو الكنيسة وأن الجدل المعاصر حول الأبعاد الثقافية للمؤسسات يتوجه أيضا نحو تحليل البنى الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وهذا التوجه الذي يرتكز على مفهوم ثقافة المؤسسة الذي يستحق اختبارا بطريقة أكثر عمقا²، وهذا يستلزم مجهودات جبارة ومختصين في الموارد البشرية من أجل المساعدة في بناء أو استبدال ثقافة المؤسسة

خاتمة:

بعد هذه الدراسة يتبين لنا بأن تحليل البيئة بجانبها الداخلية والخارجية أهمية بالغة في رسم أي معالم منظمة وكلما زاد

¹ - LAFAYE (c): La sociologie des organisations ,Edition NATHAN , Paris. 1996. p75.

² - Ibid: P 76.

⁸- Aktouf (o): Mobilisation et culture de l'entreprise IN PERSENNEL , Paris. ANDCP , Avril 1995.

⁹- LAFAYE (c):La sociologie des organisations ,Edition NATHAN , Paris. 1996..

¹⁰- Kamel abdlaziz Bouguerra: la culture d'entreprise en questio in hommes et enterprises en Algérie: Revue internationale de gestion , Octobre 1994 , n^o1. CERIST.

¹¹- Bériot(D): du microscope au management , l' approche systémique du changement dans l'entreprise , ESF édition , Paris. 1993.

¹²- Lallemand (M): Sociologie des relations professionnelles , Edition La Découverte , Paris. 1995.

¹³- De Montlibert (c): Introduction au résonnement sociologique , Presse universitaire de strasbourg ; 2^{ème} Edition , France 1986.

¹⁴- Sumpe (J) et hugues (M): dictionnaire de sociologie ; Larousse ; Libraire de Larousse ,canada,1973.