

ثانياً : عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها (Elements of Internal Environment) قد يبدو أن هناك اختلافاً بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزاً في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث (Porter, 49-1980:33) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة الموارد البشرية، المتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي في حين يركز كل (Narayanan & Nath 1991) والتحسين والتطور التكنولوجي في حين يركز كل من على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل : الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل: النظام الاجتماعي، والنظام السياسي والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير الملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل، ودراسة ومعرفة لغرض إعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، وكما أشار كل إليها (Wheelen & Hunger)، وكما أشار كل من ونجد (Organization Resources) وموارد المنظمة (Organization Culture)، التنظيمية بثلاثة مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي (Organization Structure)، والثقافة من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة (Strategic Leadership) لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل، وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات: 1. الهيكل التنظيمي يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة. ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة. وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها البيئية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب (Stephen) وأهم هذه العوامل إستراتيجية المنظمة، 213:1988-221) حياتها، ومدى تركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، والثقافة السائدة في المنظمة. والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات. كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهوداً إضافية للتنسيق ويقل تبادل المعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية. أما المنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تفويضاً أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات وطرق اتصال أكثر تنوعاً مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة. تصميم الهيكل التنظيمي: حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، والنموذج العضوي، بالإضافة إلى ظهور أنماط حديثة نتيجة التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة من البيئة المحيطة بها الدهان وآخرون (2009) أولاً: النموذج الكلاسيكي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية له هي: (أ التنظيم التنفيذي) Line Organization ب التنظيم الوظيفي) Function Organization ج التنظيم التنفيذي الاستشاري Line organization (د: onLine-Staff Organizati) أ. التنظيم التنفيذي وهو من الأساليب التنظيمية القديمة، وفي هذا النوع من التنظيم لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص، إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة والسرعة، ووحدة القيادة، إلا أنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة، ويوضح الشكل (7-1) هذا النوع من الهيكل التنظيمي: (Functional Organization) ب. التنظيم الوظيفي يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، وكان أول من اقترح هذا التنظيم وجربه فريدريك تايلور عام (1903)، وقال يجب أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يتخصصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة