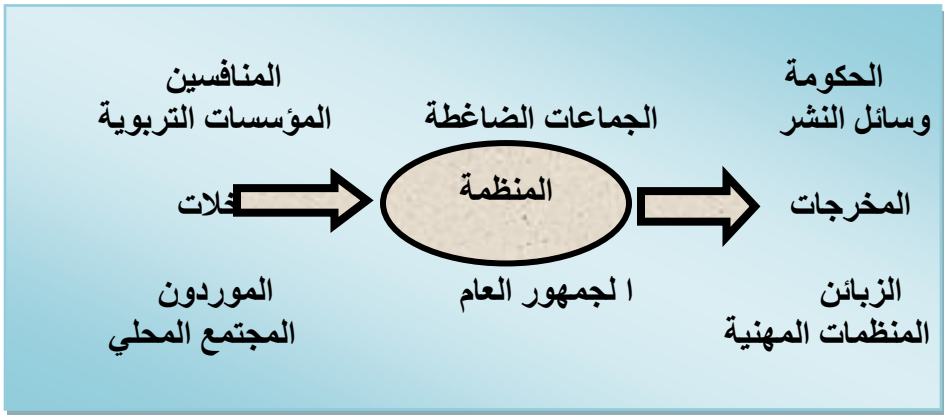
الفصل الثالث
الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها ويحاول المديرون التوفيق بين مواطن القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المديرين للتغيرات البيئية, وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة ولابد من دراسة البيئة ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح .

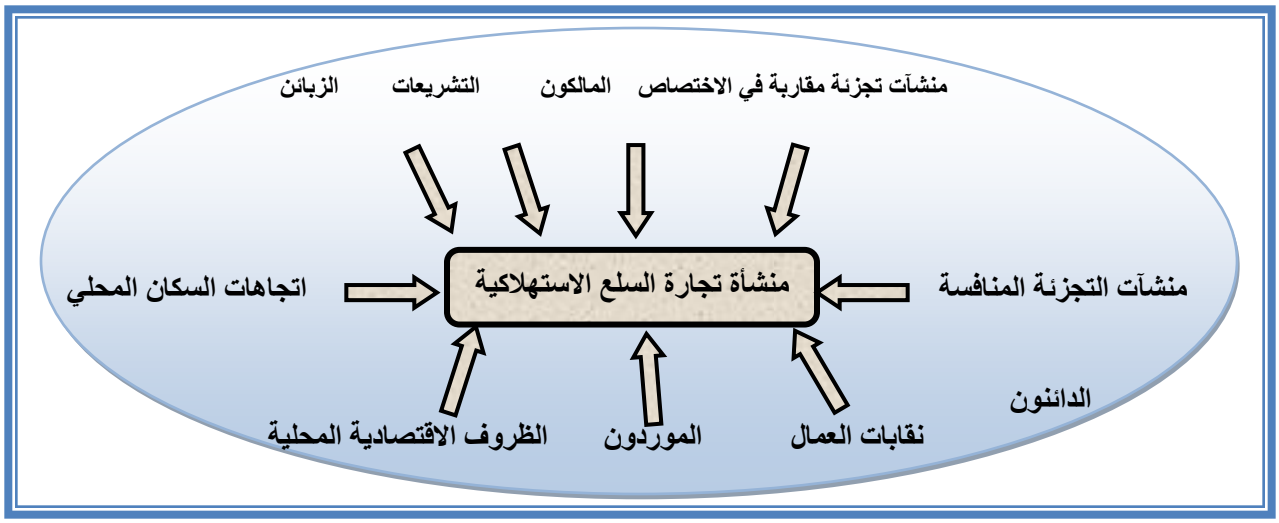
❖ الإدارة وبيئتها

تركيبة السطح البيئي :- تتفاعل المنظمة المفتوحة مع بيئتها ، والبيئة هي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها . ويشير الشكل التالي إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش فيها المنظمة وأوجه التفاعل المتنوع مع بيئتها . وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مع الزبائن مثلاً) ذات أهمية مباشرة للمنظمة ، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها ، كما إن بعض المكونات البيئية في ظرف معين هي أكثر أهمية لمنظمة ما ، فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزمع إدخال مثل هذا التطوير ، وقد أمكن في الآونة الأخيرة وتفضل النظريات المعاصرة الفصل بين نوعين من مكونات البيئة هما :- البيئة العامة (العمومية) ، والبيئة الخاصة .

1- **البيئة العامة (العمومية) :-** تشمل البيئة العمومية كلاً من (المكونات) مثل الحكومة (والظروف) مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني ، وهما ذات أهمية لكل المنظمات ، ولو ان هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى عبر الوقت ، وبسبب كون اثر بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة ، فان المديرين قد يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة ، لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية ، لان الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الالكترونيات ، عندما صنعت الساعات الالكترونية وكسبت السوق بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية وهكذا .



❖ **البيئة الخاصة :-** تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعالياتها ، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها ، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها . البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكية . فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها ، وموقع معارضها ومخازنها ، ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة . ومن البديهي ان بعض هذه المكونات يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين ، فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من المنشأة المذكورة ، مثلاً يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة . وكمثال أخر إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين وبإيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها ، وهكذا كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من مكونات البيئة الخاصة ، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه فتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومتزايداً للزبائن بعيداً عن المعارض في مركز المدينة إلى ضواحيها مما يعني خسرانها للمنافسين هناك ، إلا إذا تكيفت مع هذا التحول العام في البيئة العمومية الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق .



مكونات البيئة العمومية

تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي : الاقتصادية ، التكنولوجية ، والاجتماعية ، والحكومية ، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة ، كما في الشكل التالي ثم إن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات .

1- القطاع الاقتصادي :-

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة ، وتشمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على : التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي ، والاتجاهات التضخمية ، وأسعار الفائدة . ويمكن أن يؤدي كل منها أما إلى تسهيل إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها .فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة ، والى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية ، وبالمقابل فان ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات وفرص العمل على سبيل المثال . وقد تكون التغيرات في القطاع الاقتصادي ايجابياً لمنشاة ما وسيلة لأخرى وقد تحقق بعض المنشات المكاسب مقابل خسارة أخرى تبعاً لطبيعة أعمالها وحركة تلك التغيرات .

2- القطاع التكنولوجي :-

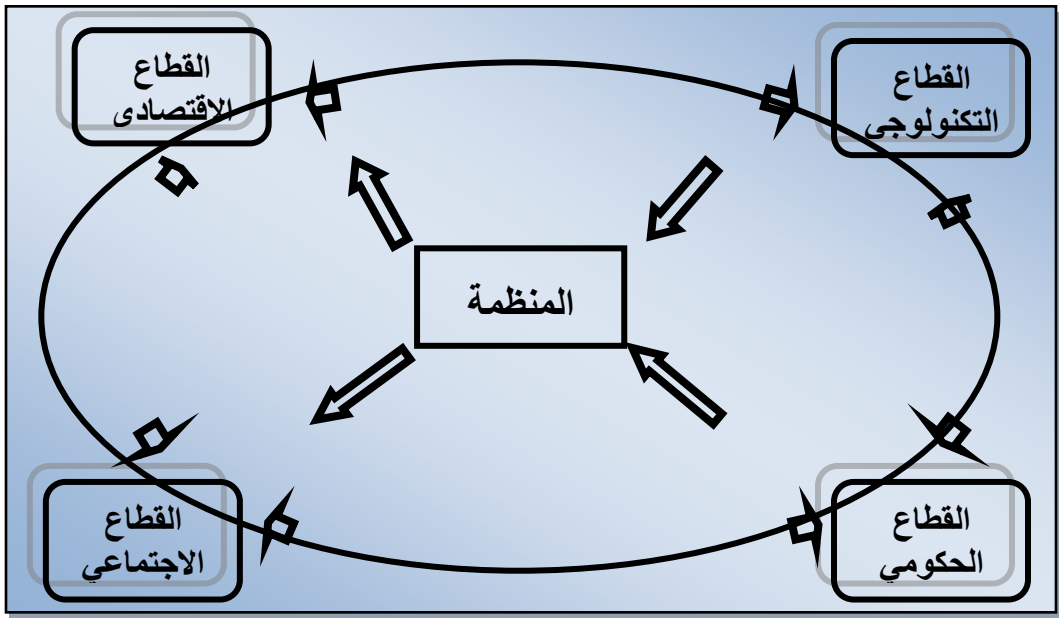
تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات ، فالتطوير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها ، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء او خلق التهديدات بوجه المنشاة .

3- القطاع الاجتماعي :-

ويشمل هذا القطاع الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع . وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة التي تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة والعلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها ، وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لزبائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها فان على إدارتها أن تتفهم هذه العناصر آو الخصائص الاجتماعية وان تأخذها بنظر الاعتبار ، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل .

4- القطاع الحكومي :-

يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والأنظمة الرقابية التي تعيش المنظمة في إطارها ، إذ تتأثر بها أهداف المنظمة ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية فمثلاً تؤثر التشريعات الاقتصادية والمالية في عمليات المنشأة مثلاً تدخل الحكومة في تنظيم هيكل السوق ، ومنح الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد مواقع عملها ، وتنظم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة ، وتدير مؤسسات التعليم والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها .

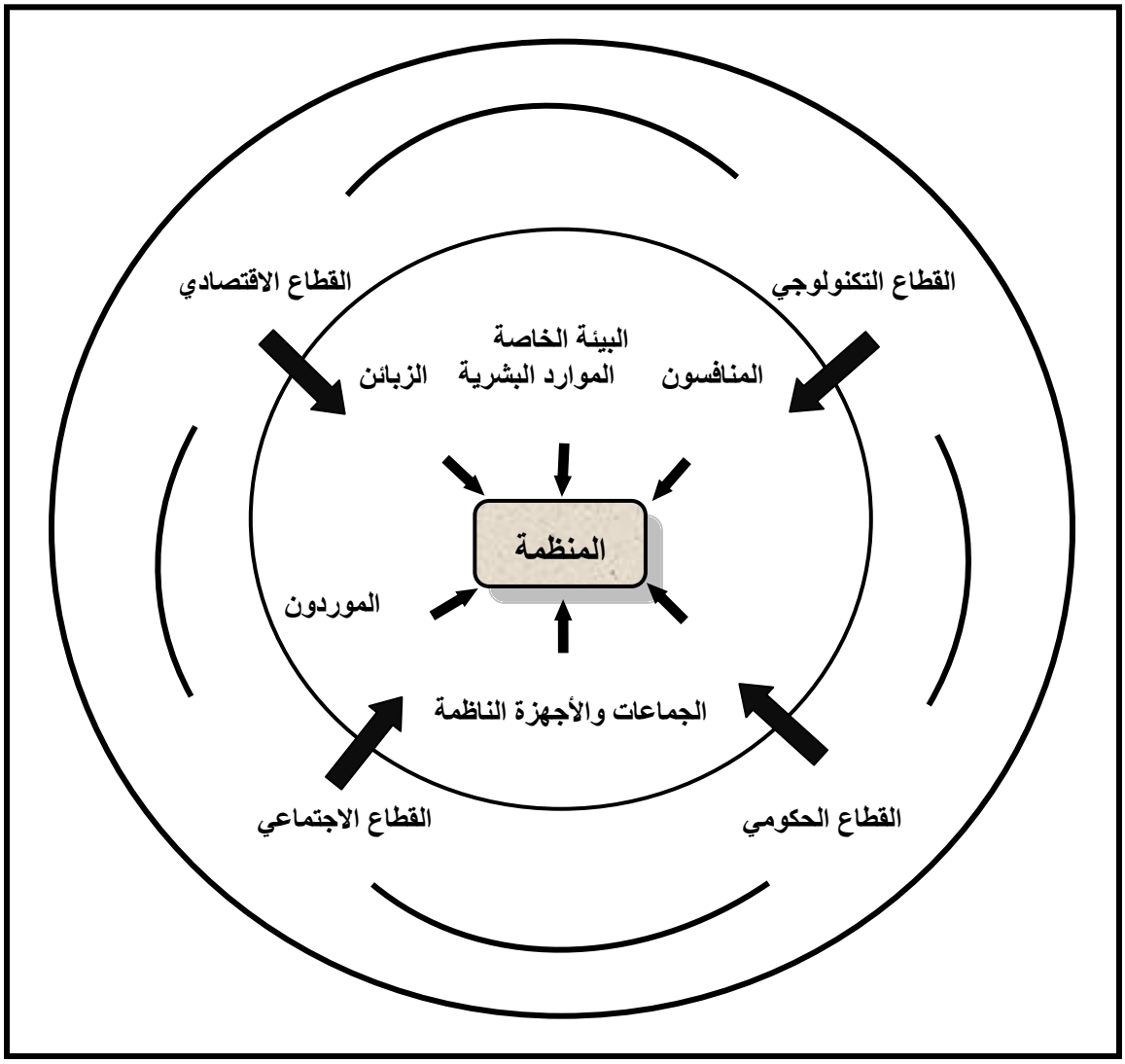


مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من ان مكونات البيئة العمومية المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها فان أثرها اقل وضوحاً من اثر البيئة الخاصة ، وتهتم المنظمات لدرجة اكبر بمكونات البيئة الخاصة بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحاً ، وتشمل مكونات البيئة الخاصة ست مجموعات هي : الزبائن ، والمنافسين ، والموردين ، والجماعات والأجهزة الناظمة والتكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة ، والموارد البشرية .

ويعكس الشكل التالي العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة ، ومما لاشك فيه إن التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلهم مع البيئة العمومية .

1. **الزبائن :-** الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها ويمكن أن يحصل التبادل أما مباشرة بين المنشات والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة .
2. **المنافسون :-** المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة ، كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات ، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد ، أو أن تظهر منتوجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح .
3. **الموردون :-** تحصل المنشأة على مواردها من الموردين أو (الممولين) . فهم يقدمون العمل والتمويل ، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة ، وهم يؤثرون كذلك بالمنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها ، وأسعارها وانتظام توريدها .
4. **الجماعات والأجهزة الناظمة :-** وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة ، وسلامة السكان القريبين منها ، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك ، كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل والأسعار، والمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة ، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل . فالأولى هي بيئة خاصة ، والثانية عمومية . وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة ، مثل نقابات العمال ، وجمعيات حماية المستهلك .
5. **التكنولوجيا ذات العلاقة :** - التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستخدمة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها . فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها . كما إن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.
6. **الموارد البشرية :-** يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية ، وتتطلب المنشأة المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد ، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية . ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة .



البيئة الخاصة للمنظمة , إطار البيئة العمومية