كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع المحدداتها.

ويحاول المدراء 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 المدراء للتغيرات البيئية.

وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية، والعلاقة مع الحكومة. ولا بد من دراسة البيئة، ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

المبحث الأول

الإدارة وبيئتها

أولاً - تركيبة السطح البيئي (Environmental Interface):

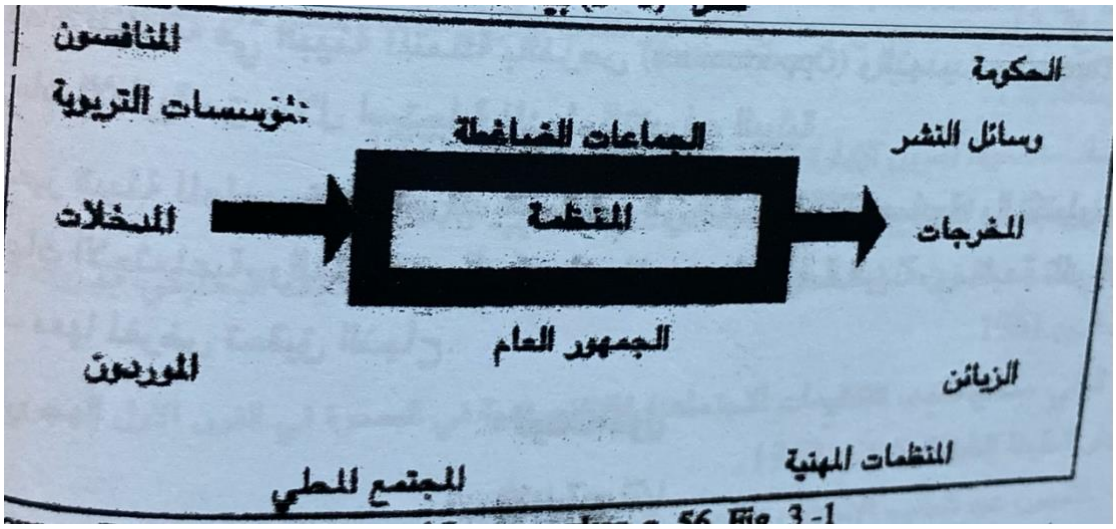
تتفاعل المنظومة المفتوحة مع بيئتها. و (البيئة) هي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها. ويشير الشكل (3) - (1) إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش فيها المنظمة وجه التفاعل المتنوع مع بيئتها. وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مثلاً مع الزبائن) ت أهمية مباشرة للمنظمة، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها. كما أن بعض المكونات البيئية، في رف معين، هي أكثر أهمية لمنظمة ماء قياساً بأخرى. فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط نتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزمع إدخال مثل هذا التطوير. وقد أمكن الآونة الأخيرة، وبفضل النظريات المعاصرة، الفصل بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة ا البيئة العمومية والبيئة الخاصة، كما تبلور التوكيد على أهمية استجابة الإدارة للتغيير يني.

ثانياً - البيئة العمومية (General Environment):

تشمل البيئة العمومية كلاً من (المكونات) (Elements)، مثل الحكومة (والظروف) (Con diti)، مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني. وهما ذات أهمية لكل المنظمات، ولو ان

هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى عبر الوقت، وبسبب كون أثر بعض أجزاء بيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة، فإن المدراء قد يفشلون في كتشاف التغييرات المهمة في البيئة، مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة. لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية، مثلاً امام صناعة الساعات اليابانية، أن الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الإلكترونيات، عندما صنعت الساعات الإلكترونية، وكسبت السوق، بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية، وهكذا.

شكل (3-1) بيئة المنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 56, Fig. 3-1

ثالثاً - البيئة الخاصة (Specific Enviroment)

تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعالياتها. وفى حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. ويعكس الشكل (3-2) البيئة الخاصة المنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكيه

الاستهلاكية. فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع الموظفين

العاملين فيها تعكس لمكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي أن 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 المنشاة. وكمثال آخر، إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين وبإيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها، وهكذا.

كما أن 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.

رابعاً - فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة: (Falilure to Monitor The Environment)

نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها، فإنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح

وسبر أغوارها . وهناك عوامل عديدة، إلى جانب تعقيد البيئة، تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ومن ذلك، نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات، أو الأوقات، مما قد ينسيهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين. وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو انهماكها بحل المشكلات الداخلية في المنظمة مثل معالجة الصراع بين التقسيمات أو الأفراد، وتحقيق الأداء الاقتصادي الأفضل، وتنسيق أوجه نشاط المنظومات الفرعية. كل ذلك يستغرق وقت الإدارة وجهودها وقد يحول دون قدرتها على متابعة تطورات البيئة. وكأنما تميل المنظمة هذا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها.

فالسلع التي تتعامل بها المنشأة واسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي أن 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 آخر، إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع

الدائنين وبإيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها، وهكذا. كما أن 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.

رابعاً - فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة (Falilure to Monitor The Environment)

نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها، فإنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح

وسبر أغوارها . وهناك عوامل عديدة، إلى جانب تعقيد البيئة، تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ومن ذلك، نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات، أو الأوقات، مما قد ينسيهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين. وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو انهماكها بحل المشكلات الداخلية في المنظمة مثل معالجة الصراع بين التقسيمات أو الأفراد، وتحقيق الأداء الاقتصادي الأفضل، وتنسيق أوجه نشاط المنظومات الفرعية. كل ذلك يستغرق وقت الإدارة وجهودها وقد يحول دون قدرتها على متابعة تطورات البيئة. وكأنما تميل المنظمة هذا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها.

المبحث الثاني،،،،،،،،،،،،،،،

مكونات البيئة العمومية.....

تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، 11 كنولوجية والاجتماعية، والحكومية، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، كما في الشكل (3-3) ثم أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات

اولاً - القطاع الاقتصادي (Economic Sector)

اولا القطاع الاقتصادي:

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة. وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي، بوجه خاص على التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتجاهات التضخمية وأسعار الفائدة واحتمال شحة المواد وذلك كعينة مختارة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية). ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها . فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية. وبالمقابل، فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

كما أن التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار المتواصل يؤدي إلى ارتفاع ويرفع كلفتها . لولبي في الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنشأة. غير أن التضخم المعتدل من الناحية الأخرى، قد يحول دون توجه الإدارة نحو رفع الأسعار المواجهة ارتفاع الكلف أو المعالجة تدني كفاءة الأداء، وكأنما يؤدي التضخم العالي إلى إخفاء بعض إخفاقات الإدارة مما يعني أن التضخم المنخفض يتطلب زيادة الهمم، ومعالجة أوجه القصور، وخفض الكلف والاستجابة الأسرع لطلبات الزبائن.

وفي حين أن أسعار الفائدة العالية تؤدي إلى زيادة كلفة التمويل وقد تؤخر في تنفيذ التجديدات في المحدات، فإن انخفاض أسعار الفائدة يتيح للمنشأة إعادة هيكلة مديونيتها والتخلص من الديون القديمة المكلفة. وأخيراً فإن شحة المواد المتاحة يربك عمليات المنشأة،

ويرفع كلفتها .

وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة أخرى، وقد تحقق بعض المنشآت المكاسب مقابل خسارة الأخرى، تبعاً لطبيعة أعمالها، ومحتوى حركة تلك المتغيرات.

ثانياً - القطاع التكنولوجي (Technological Sector):

تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة، وفي سلعها وخدماتها، وعملياتها، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء، أو خلق التهديدات بوجه بوجود المنشأة. فقد اشتهرت الشركات الأمريكية واليابانية في الإنفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التكنولوجيا. وتستفيد الشركات الكبيرة من هذا التقدم التكنولوجي لدرجة أعلى من المنشآت الصغيره ولكن الكل يشترك في الاستقاده من ثماره

ثالثاً - القطاع الاجتماعي (Social Sector)

يشمل القطاع الاحتماعي الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائده في المجتمع وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة تؤثر في السلم والخدمات التي هي مخرجات المنشأة، والعلاقة

بين الأخيرة والأفراد العاملين فيها. وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لزبائنها السلع والخدمات التي يرغبون فيها، فإن على إداراتها أن تتفهم هذه الخصائص الاجتماعية، وأن تأخذها بنظر الاعتبار، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكييف لهذه العوامل.

رابعاً - القطاع الحكومي (Governmental Sector):

يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابية التي تعيش في إطارها المنظمة. إذ تتأثر بها أهداف المنظمة، ومرونة حركتها، والفرص المسموح لها باستغلالها، وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية. كما أن مشتريات الحكومة من السلع والخدمات التي توجهها إلى المنشأت تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وريحيتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. من جهة أخرى، فإن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة، مثل تنظيم الحكومة الهيكل 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 البيئه الخاصه

على الرغم من أن مكونات البيئة العمومية المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة. تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها، فإن أثرها أقل وضوحاً من أثر البيئة الخاصة. وتهتم المنظمات لدرجة أكبر 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. ويشير الشكل (3-1) إلى كيفية قيام المنظمة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل المدخلات العمل، والأموال، والمواد والمعلومات، والمعدات، أما المخرجات فهي المنتوجات النهائية للمنظمة المتمثلة بالسلع والخدمات. ومكونات البيئة الخاصة هي إما مجهزة للمدخلات للمنظمة أو متسلمة للمخرجات منها. ويعكس الشكل (3) - (4) العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة. ومما لا شك فيه أن التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلها مع البيئه العموميه

اولاً - الزبائن (Customers) الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها ويمكن أن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

ثانياً - المنافسون (Competitors) 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.

ثالثاً - الموردون (Suppliers) تحصل المنشأة على مواردها من الموردين (أو الممولين). فهم يقدمون العمل والتمويل والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها وانتظام توريدها

رابعاً - الجماعات والأجهزة الناظمة Regulatory Groups)

وهي الجماعات والاجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، كما تخضع المنشار الرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والأسعار فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشات، 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.

:)Relevant Technology(خامساً - التكنولوجيا ذات العلاقة

التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها . فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشاة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة. تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما أن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة

)Human Resources سادساً - الموارد البشرية

يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية، وتتطلب المنشآت 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.

:::::::::::::::::::::::::::