



جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

المرحلة الثانية

نظريّة المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسين
الصباحيّة والمسائيّة
الקורס الأول

أعداد

م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي

٢٠٢٦ - ٢٠٢٥

الفصل الثالث

المنظمة في بيئه الاعمال المتغيرة

المبحث الأول / مفهوم بيئه المنظمة وتصنيفاتها الأساسية

تبينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم البيئة، فقد تناولوها من زوايا معينة ، وذلك وفقاً لتجهاتهم الفكرية، وقد أسفرت دراساتهم عن وجود تعدد وتنوع فيها ، فضلاً عن قضايا تطويرية كثيرة وصلت إلى دراسة وتحليل البيئة على أساس قياسات واختبارات علمية ، ووفقاً لارتباطها بالเทคโนโลยيا ، الحجم ، الثقافة ، التغيير التنظيمي ، والابداع.

أولاً : طبيعة وماهية البيئة الخارجية للمنظمة

يقال عن البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والعوامل المحيطة بمنظمة ما ، والتي لها إمكانية التأثير في الطريقة التي تعمل بها ، وأمكانية الوصول إلى الموارد القيمة والنادرة. وتشمل تلك الموارد المواد الأولية ، ورأس المال البشري الذي تحتاجه المنظمة لانتاج السلع والخدمات ، وكذلك تشمل المعلومات التي تحتاجها لتحسين تقييماتها ، أو تحديد استراتيجيتها التنافسية ، ودعم أصحاب المصالح الخارجيين ، مثل الزبائن الذين يشترون السلع أو الخدمات ، والمصارف والمؤسسات المالية التي تجهزها بالأموال للمحافظة على استمرارها . والبيئة الخارجية في هذه الحالة : تشمل جميع القوى الموجدة خارج المنظمة ، والتي تؤثر في قدرتها على تأمين تلك الموارد النادرة والمفيدة ، وبشكل تنافسي فيما بينها .

وعلى العموم ، هناك تقريراً خمس تصنيفات مفاهيمية أساسية لمفهوم البيئة الخارجية ، وهي :

- ١) الصنف الأول : وفقاً لسنة ١٩٧٧ : تعد البيئة مصدراً مهماً لأنواع مختلفة من الضغوط والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة.
- ٢) الصنف الثاني : وفقاً لسنة ١٩٨٠ : البيئة هي بمثابة المجال أو السياق العام الذي يحيط بالمنظمة.
- ٣) الصنف الثالث : وفقاً لسنة ١٩٨٩ : تتناول البيئة مجموعة العوامل والمكونات المؤثرة في إستراتيجية المنظمة وممارساتها الإدارية والتنظيمية.
- ٤) الصنف الرابع : وفقاً لسنة ١٩٩٩ : تعكس البيئة مواقف قوى ومؤسسات مؤثرة بقوة في أداء المنظمة.
- ٥) الصنف الخامس : وفقاً لسنة ٢٠١٢ : تتضمن البيئة مجموعة من العناصر المادية والقوى الاجتماعية والثقافية المؤثرة بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار من قيادات المنظمة. وتأسساً على ذلك، فالبيئة الخارجية ، هي كل ما موجود خارج حدود المنظمة من عوامل (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ديموغرافية ، تكنولوجية ، ثقافية ، مادية و عالمية) ، ويكون لها إمكانية في التأثير المباشر وغير المباشر في تصرفات العاملين وسلوك المنظمة، وفي ممارسات ونشاطات المنظمة كل ، وأنأخذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها .

ثانياً : أنواع البيئة الخارجية و مجالها المؤثر في المنظمة

يقسم معظم الباحثون في الفكر الاداري والتنظيمي بيئه المنظمة الخارجية الى نوعين ، هما:
١ - **البيئة العامة : General Environment** : وتنص من مكونات غير محددة من البيئة المحيطة في المنظمة ، والتي تؤثر في نشاطاتها وممارساتها ، وت تكون من العوامل أو القوى

السياسية، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الديموغرافية ، التكنولوجية ، المادية والعالمية. وإذا ما استطاعت المنظمة ادارة هذه القوى بشكل فعال لتحصل على مواردها ، فإن مجالها سيتسع بانتاج المزيد من السلع والخدمات ، وتجنب المزيد من الزبائن . وأما اذا حدث العكس ، أن أساءت المنظمة ادارة تلك القوى ، فإن اصحاب العلاقة أو المصلحة سيسحبون دعمهم ، ولن تحصل على مواردها النادرة ، كما سيتلاصق مجالها ، ويضعف دورها في البيئة. وأخيراً ، قد يصل الأمر بها الى أن يتهمي وجودها ، وتخرج من السوق نهائياً.

٢ - **البيئة الخاصة : Specific Environment :** وتسمى أيضاً بالبيئة المهمة أو النشاط ، وتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمة، والتي يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ، كما يمكنها السيطرة عليها أو التحكم فيها أحياناً، وتمثل بالزبائن ، الموزعين ، المنافسين ، الموردين ، الاتحادات والحكومة . ويقع على المنظمة اجراء معاملاتها التجارية في ظل دراسة وتحليل كل هذه القوى الموجودة في بيئتها الخاصة ، اذا ما أرادت الحصول على مواردها الازمة لابقائها ، وبمرور الوقت يتغير حجم ونطاق مجالها بتغير تلك المعاملات . على سبيل المثال ، أن شركة الصناعات الكهربائية العامة العراقية التي تقرر توسيع نطاقها لسد حاجات مجتمع جديد من الزبائن الذين يطلبون مبردات الهواء ، وذلك بانتاج انواع جديدة منها ، ستواجه حتماً مجموعات جديدة من القوى ، وقد تحتاج الى الدخول في مجموعة مختلفة من تعاملات في البيئة للحصول على الموارد المناسبة من المواد الأولية المرغوبة لتحقيق الانتاج المطلوب من الزبائن المحليين وعلى العموم ، تحاول أي منظمة ادارة القوى في بيئتها للحصول على الموارد الازمة لأنتج السلع وتقديم الخدمات للزبائن. وهنا يظهر ما يسمى بمجال البيئة أو سياقها *Field of environment or context* ، والذي يتمثل بتلك المجموعة من السلع والخدمات التي تنتجه المنظمة ، فضلاً عن الزبائن وذوي الصلة الآخرين الذين تقدم اليهم . وتحدد المنظمة سياقها أو مجالها عن طريق الكيفية التي تدير بها القوى في بيئتها لزيادة قدرتها على تأمين الموارد الازمة. وفي هذا الخصوص يمكن طرح أمثلة في هذا المجال ، وعلى النحو الآتي :

حصول المنظمة على المدخلات (مثلً المواد الأولية) ، يشترط تحديد المجهز الذي تتعامل معه ، من بين بدائل المجهزين الموجودين في السوق ، وكيفية ادارة العلاقات معه. وللحصول على الأموال ، فيقع عليها أن تحدد أي المصارف يمكن التعامل منها ، وكيفية إدارة العلاقة معها، كي يرحب في منحها قرضاً . كما أنه إذا أرادت الحصول المنظمة على الزبائن ، فعليها يقع تحديد مجموعة الزبائن التي ستقدم لها السلع أو الخدمات ، ومن ثم كيفية أرضائهم وخلق الولاء لها.

وبإمكان المنظمات توسيع مجالها من خلال التوسيع عالمياً ، وبما يتيح لها فرصاً جديدة للاستفادة من خبراتها الأساسية لخلق قيمة لذوي العلاقة في البيئة الخارجية ، وخير مثال في ذلك العلامات التجارية التي نشاهدتها في السوق العربية والعراقية لشركات محلية كثيرة توسيع مجالها البيئي ، وأنقلت نحو العالمية مثل (نوكيا ، شونك ، هيتاشي ، سامسونك ، سوني) .

المبحث الثاني : تحليل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة

بهدف معرفة كيف تدير المنظمات بيئتها لحماية مجالها وتوسيعه ، ينبغي فهم أيًّا من القوى الموجودة في البيئة التي تؤثر عليها ، وذلك من خلال توضيح عوامل البيئة الخاصة والبيئة العامة اللذين يمثلان أساساً مفيداً للتحليل والدراسة ، فالبيئة الخارجية لأي منظمة تتميز بالتعقيد الشديد والتغيير المستمر. وقد أوضحنا سابقاً ، بأن هنالك نوعين من البيئة الخارجية ، هما البيئة العامة والبيئة الخاصة ، وأن كلاً منها تتكون من عوامل أو قوى يختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ومن وقت لآخر ولنفس المنظمة ، وبحسب موقفها وظروفها والقطاع أو الصناعة التي تعمل فيه ، ويقع على عاتق الادارة مهمة اختيار وقياس المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة فيها ، إلى جانب تحليلها ودراستها علمياً وعملياً.

أولاً : تحليل عوامل البيئة العامة
وهي القوى أو العوامل أو المتغيرات التي تشكل غلاف البيئة الخارجية ، وتؤثر في قدرة المنظمة بمحيط معين للحصول على الموارد والمدخلات. وهنالك العديد من الأساليب المهمة التي تستخدم في تحديد وتقسيم هذه العوامل ، وبشكل عام تمثل بالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية ، والمادية ، وذلك وفقاً لما سينتم توضيحه لاحقاً.

١ - العوامل السياسية Political factors

تتمثل بالسياسات الحكومية أتجاه المنظمات والمستفيدين الآخرين من خدماتها. ففي سبيل المثال ، تؤثر القوانين التي تتعلق بمصالح الشركات ، مثل التعريفة الكمركية على السيارات المستوردة ، حيث تؤثر في زبائنها ومنافسيها. لا تعمل المنظمات بشكل عام بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها، اذ ينبغي أن تفهم وتعي قرارات منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية التي تؤذي المجتمع، وتلبي متطلبات تنفيذ تشريعات حماية البيئة ، وما تفرضه من محددات على المنظمات، فضلاً عن مراعاة قضايا الأستقرار الأمني، والابتعاد عن ممارسة حالات العنف والأرهاب والفساد الإداري والمالي الذي قد يضر بها وبالمجتمع ككل.

٢ - العوامل الاقتصادية Economic factors

تعد العوامل الاقتصادية من أهم عوامل البيئة المؤثرة في المنظمة عبر توفير الفرص وتقديم التهديدات والمخاطر ، ففي سبيل المثال أن أسعار الفائدة والوضع الاقتصادي ونسبة البطالة والفقر ، فهي تحدد مستوى الطلب على المنتجات وسعر المواد الأولية والمواد البشرية . والفارق في أسعار الصرف للعملات الصعبة ، ومستويات الأجور ، والناتج المحلي الإجمالي ، ونصيب الفرد الواحد منه ، كلها تؤثر بشكل كبير في الطريقة التي تعمل فيها المنظمات محلياً ودولياً .

تحاول المنظمات عموماً الحصول على المواد الأولية ، أو تصنيع منتجاتها في البلد بأدنى كلف العمل والمواد الأولية ، ومثال ذلك أغلقت " شركات سوني ، جنرال اليكتريك ، جنرال موتورز " مصانعها في أمريكا، ونقلت عملياتها إلى المكسيك ، لأن بفعلها هذا قد تتمكن من مواجهة الكلف المنخفضة للمنافسين القادمين من الصين وتايوان وماليزيا . وعليه ، فإن المنافسين خارج الحدود والعاملين في دول ذات أجور منخفضة لهم ميزة تنافسية ، قد تكون مهمة في المعركة لجذب الزبون الذي يهمه السعر أو الثمن عند الشراء .

٣- العوامل الاجتماعية Social factors

تمثل العوامل الاجتماعية تلك التي تتعلق بمنظومة قيم المجتمع وعادات الناس وسلوكياتهم وثقافاتهم ومنظومة قيمهم السائدة . فالمتغيرات الاجتماعية ، قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة ، ومن بين أمثلتها ، مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئية، التوجه نحو عمل المرأة في المجتمع ، حالات تأخر الزواج وكثرة معدلات الطلاق ، ومدى وجود مدونات سلوك وظيفي تنظم عمل الأفراد والجماعات في المنظمات. وكذلك فإن العمر والتعليم واسلوب الحياة والاعراف والقيم وعادات سكان المجتمع ، غالباً ما تحدد زبائن المنظمات ومدرائها والعاملين فيها يرتبط الطلب على منتجات الاطفال في سبيل المثال ، بنسب الولادات وتوزيعات العمر في البلد ، كما أن القيم الاجتماعية والثقافية ، فهي الأخرى تؤثر في موقف البلد من المنتجات والشركات الأجنبية . وهؤلاء الزبائن في فرنسا و ايطاليا يفضلون السيارات المنتجة محلياً ، حتى وأن تفوقت السيارات اليابانية والأمريكية على السيارات المحلية من حيث الجودة والقيمة .

٤- العوامل الديموغرافية Demographic factors

يمكن للعوامل الديموغرافية أو السكانية أن تؤثر في المنظمة ، وتقدم فرصاً وتهديدات ، ومن أمثلة أبعادها زيادة عدد السكان ، التركيبة العمرية لأبناء المجتمع ، النوع الاجتماعي، الهجرة من الريف إلى المدينة وبالعكس ، نسبة التعليم والأمية في البلد . فالقوى الديموغرافية ، تعد مصادر مهمة للاتأكيد في البيئة العالمية ، لأنها تؤثر في أنواع وحاجات الزبائن.

وفي سبيل المثال أن توجه الشباب في العراق للهجرة إلى دول أوروبا وأمريكا وأستراليا ، قد يشكل عامل ديموغرافياً مهماً ، من حيث حدوث حالات النقص في الموارد البشرية الماهرة والكافحة ، وبالتالي قد يدعى المنظمات العاملة في الصناعة والتجارة والمعرفة أن تلجم إلى قوة العمل الأجنبية أو النسائية لسد حالة النقص هذه ، ومما قد يترب على ذلك ارتفاع كلفة العمالة التي قد تزيد من ثمن السلعة والخدمة المنتجة ، والتي قد يعزف الزبائن عن شرائها أو اللجوء إلى البديل الرخيص في الشراء.

٥ - العوامل التكنولوجية Technological factors

نمت التطورات والتغيرات والعوامل التكنولوجية منذ بداية الحرب العالمية الثانية . وحدث ما يسمى بثورة الابتكار التقني، وبالتالي يكون من الضروري على إدارة المنظمة قيامها بتحليل عميق وشامل التأثير لعوامل التكنولوجية ، وحتى المعلوماتية على منتجاتها وخدماتها ، فضلاً عن التصدي للتنافسية الشديدة المتأتية من استخداماتها الواسعة لها ، بهدف الوصول إلى الزبائن بطريقة مميزة . فالعوامل التكنولوجية ، مثل استحداث أساليب أنتاج جديدة وأجهزة معالجة معلومات على العديد من أوجه عمليات المنظمات ، كما أن استعمال تكنولوجيا التصنيع المحوسب ، يمكن أن تزيد من الانتاجية ، وكذلك الحال بالنسبة للأستثمار في البحث المتقدم وأنشطة التطوير ، فيؤثر هو الآخر على كيفية تفاعل المنظمات مع بعضها البعض ، وكيف تصمم هيكلها التنظيمية وعليه ، فإن النقل العالمي للتكنولوجيا له آثار مهمة في الميزة التنافسية المنظمات ، اذ يتحتم على أن تكون على دراية بالتطورات التكنولوجية التي تحدث في الدول الصناعية والمتقدمة، وأن تكون لديها مقدرات جوهرية للوصول إليها، والتي قد تحقق تخفيض في الكلفة أو تحقق ميزة تفاضلية مع المنافسين . وما يذكر في سبيل المثال ، أن الشركات اليابانية في مطلع عام (٢٠٠٠) ، كانت قد دفعت للشركات الاميريكية (١٠٠) مليون دولار ، مقابل الحصول على حقوق تكنولوجية ، ولقد كسبت مقابل ذلك (١٠٠) مليار دولار كعائدات من مستهلكين أمريكيين ببيع سلعها المنتجة

في سوقها. وفي الوقت الحاضر نرى أن الشركات الأمريكية راغبة في التعلم من منافسيها في الخارج الآتين من الصين واليابان والهند وكوريا الجنوبية لغلق أو ردم الفجوة التكنولوجية .

٦- العوامل المادية

تشمل العوامل المادية البيئة الطبيعية نفسها مثل المناخ ، طبيعة التربة ، والموارد الطبيعية المتاحة في البلد ، والتي تؤثر بدورها في أعمال المنظمات كافة من خلال الفرص والتهديدات التي تقدمها لها. فقد يمكن للشركات الصناعية العراقية في مجال تصنيع النفط أن تستفيد من الموارد الطبيعية في هذا الخصوص، لقيامه بانتاج كافة المشقات النفطية (بنزين ، غاز ، دهون ، زيوت) وبيعها بأسعار منخفضة للزبائن ، قياساً بما يستورد من الشركات الأجنبية المختلفة، ولكن يبقى النجاح في ذلك يعتمد على استيراد التكنولوجيا والمواد الأولية المتقدمة.

وعلاوة على ذلك ، يمكن للشركات الزراعية هي الأخرى أن تستفيد من طبيعة التربة الخصبة في أماكن معينة في الشمال والجنوب من العراق لتنافس مع الشركات الأجنبية (السورية ، الإيرانية ، التركية ، المصرية) في إنتاج الفواكه والخضروات التي تسد حاجة السوق المحلية بأسعار تناسب مع مستوى دخل الزبائن، ولكن لا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم ينتبه لقوى المادية المتمثلة بتحسين التربة وتوفير المواد الأولية والأسمدة الكيميائية المناسبة لتطوير الأنتاج الزراعي.

ثانياً : تحليل عوامل البيئة الخاصة

تألف هذه العوامل من قوى خارج المنظمة ، وتشكل مضمون ومحتوى البيئة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تأمين الموارد . فالزبائن والموزعون والمنافسون والموردون والاتحادات والحكومة ، هم الذين يشكلون أصحاب المصالح الخارجيين المهمين في التأثير بالمنظمات والضغط عليها للتصرف بأساليب معينة. وفي أدناه سيجري توضيح تأثيرات عوامل البيئة الخاصة بالأمثلة الداعمة ، وكما يلي

١- المنافسين **Competitors**

يؤدي المنافسون إلى ندرة الموارد وأزيداد قيمتها ، لأنه بزيادة التنافسية ، قد يصعب الحصول عليها محلياً أو عالمياً ، كما هو الحال في صناعة السيارات ، حيث تناقصت قدرة الشركات الأمريكية لجذب الموارد الخاصة بها. ويلاحظ في العراق مثلاً تناقص شركات ، مثل سوني ، كيا ، جيب ، توبيوتا وفيليبس ، وغيرها من الشركات الأجنبية للحصول على الزبائن الذين يرغبون باقتناء السلع الأجنبية.

٢- الزبائن **Customers**

يعد التغير في الزبائن وأنواعهم وأذواقهم واحتياجاتهم وطلباتهم قوة أخرى مؤثرة في المنظمة ، فينبغي أن يكون لها استراتيجية في إدارة العلاقة معهم ، وكسب ودهم وتأييدهم ورضاهם وولائهم، وعلى أن تقوم بتغيير تلك الاستراتيجية متى ما تغيرت احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم . تمثل مسألة تلبية حاجات الزبائن وتلبية توقعاتهم في البيئة العالمية تحدياً جديداً ، لأنهم باتوا يختلفون من بلد لآخر.

٣- المجهزين والممولين

تقع على المنظمات مهمة تحديد كيفية ادارة علاقاتها مع المجهزين والممولين للوصول إلى الموارد والمواد والأموال التي يطلبونها ، وأن تتوارد لديها عدة خيارات لأداره الصفقات التجارية لتأمين تجهيز مستمر لها ، أو لتصريف منتجاتها في وقت مناسب . وفي هذا الصدد ، ينبغي على

الشركات الكبرى أن تقرر هل تشتري مدخلاتها أم تقوم بتصنيعها ذاتياً؟ مثلاً بالنسبة لشركة نيدو للحليب الجاف "أن تقوم بتربيبة المواشي والدواجن وزراعة الفواكه والخضروات؟ وهل يتوجب عليها صناعة العلب الزجاجية بنفسها؟ وهل تشتري كل تلك المواد من المجهزين والموردين؟ وغيرها من تساؤلات كثيرة؟

يمكن الحصول على المواد الأولية في البيئة العالمية ليس فقط من المصادر المحلية ، بل من أي بلد في العالم ،

٤- الموزعين Distributors

تزاياد التحديات المرتبطة بتوزيع المنتجات وتسويقها في البيئة العالمية ، وبالنظر لتباعين أذواق ومزاجات الزبائن من بلد آخر ، فإن حملات الأعلان والتسويق الخاصة ببلد معين ، بالتأكيد ستختلف بحسب المنتجات والمواصفات التي يرغب بها الزبائن الأجانب من دولة أخرى . ففي اليابان وكوريا وسنغافورا يتحكم المنتجين المحليين بنظم التوزيع ، وأن مثل هذا . الأجراء قد يصعب على شركاتها الدخول إلى السوق العالمية ، وبيع منتجاتها بهذه الطريقة يعني بأن التوزيع العالمي للمنتجات قد يصبح صعباً ، عندما تكون منتجات المنظمة معقدة ، ويحتاج الزبائن إلى الكثير من المعلومات لتقديم المنتجات أو استخدامها بنجاح .

٥- النقابات والأتحادات Unions and Syndicates

تعد الاتحادات والنقابات من بين أصحاب المصالح المهمين في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة ، ففي كل بلد هناك العديد منها إلى جانب وكالات حماية المستهلكين التي تهتم بسياسات فرص العمل والاستخدام المتساوية ونوعية المنتجات ومعايير السلامة الصحية ، وبحيث تستطيع أن تمارس ضغطاً كبيراً على المنظمات في المجتمع للتأكد من أنها ملتزمة بالأحكام القانونية والتشريعات النافذة.

٦- الحكومة (Government)

لكل بلد نظامه القانوني والتشريعي وعلاقاته الخاصة به ، والتي تحكم بالطريقة التي تدار بها الأعمال . فالشركة الأمريكية التي تدخل إلى العراق مثلاً ، يقع عليها تعلم كيفية التماشي مع النظام القانوني والمؤسسي له وتطورات الحكومة. وكما هو الحال في الاتحاد الأوروبي ، حيث أن القوانين التي تحكم العمل ، هي واحدة في كافة الدول الاربعة عشرة المنتمية له. وبالرغم من أن ذلك ، يمكنه تسهيل عمل الشركات الأمريكية في تلك الدول ، إلا أنه يسهل أيضاً حماية شركاتهم الموجودة في الدولة الأم.