



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
للمرحلة الثانية للدراسات
الصباحية والمسائية
الكورس الأول

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

للعام الدراسي
٢٠٢٥ – ٢٠٢٦

الفصل الثالث

المنظمة في بيئة الاعمال المتغيرة

المبحث الأول / مفهوم بيئة المنظمة وتصنيفاتها الأساسية

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

أولاً : طبيعة وماهية البيئة الخارجية للمنظمة

يقال عن البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والعوامل المحيطة بالمنظمة ما ، والتي لها إمكانية التأثير في الطريقة التي تعمل بها ، وإمكانية الوصول الى الموارد القيمة والنادرة. وتشمل تلك الموارد المواد الأولية ، ورأس المال البشري الذي تحتاجه المنظمة لإنتاج السلع والخدمات ، وكذلك تشمل المعلومات التي تحتاجها لتحسين تقنياتها ، 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 الموجودة خارج المنظمة ، والتي تؤثر في قدرتها على تأمين تلك الموارد النادرة والمفيدة ، وبشكل تنافسي فيما بينها .

وعلى العموم ، هنالك تقريباً 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 وقوى 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. وتأسيساً على ذلك، فالبيئة الخارجية ، هي كل ما موجود خارج حدود المنظمة من عوامل (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ديموغرافية ، تكنولوجية ، ثقافية ، مادية وعالمية) ، ويكون لها إمكانية في التأثير المباشر وغير المباشر في تصرفات العاملين وسلوك المنظمة، وفي ممارسات ونشاطات المنظمة ككل ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها .

ثانياً : أنواع البيئة الخارجية ومجالها المؤثر في المنظمة

يقسم معظم الباحثون في الفكر الإداري والتنظيمي بيئة المنظمة الخارجية الى نوعين ، هما:

- ١ - البيئة العامة : **General Environment** : وتتضمن مكونات غير محددة من البيئة المحيطة في المنظمة ، والتي تؤثر في نشاطاتها وممارساتها ، وتتكون من العوامل أو القوى

السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الديموغرافية، التكنولوجية، المادية والعالمية. وإذا ما استطاعت المنظمة إدارة هذه القوى بشكل فعال لتحصل على مواردها، فإن مجالها سيتسع بإنتاج المزيد من السلع والخدمات، وجذب المزيد من الزبائن. وأما إذا حدث العكس، أن أساءت المنظمة إدارة تلك القوى، فإن أصحاب العلاقة أو المصلحة سيسحبون دعمهم، ولن تحصل على مواردها النادرة، كما سيتناقص مجالها، ويضعف دورها في البيئة. وأخيراً، قد يصل الأمر بها إلى أن ينتهي وجودها، وتخرج من السوق نهائياً.

٢ - **البيئة الخاصة : Specific Environment** : وتسمى أيضاً بالبيئة المهمة أو النشاط، وتتمثل 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، وتتمثل بالزبائن، الموزعين، المنافسين، الموردين، الاتحادات والحكومة. ويقع على المنظمة أجراء معاملاتها التجارية في ظل دراسة وتحليل كل هذه القوى الموجودة في بيئتها الخاصة، إذا ما أرادت الحصول على مواردها اللازمة 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 مجاميع جديدة من الزبائن الذين يطلبون مبردات الهواء، وذلك بإنتاج أنواع جديدة منها، ستواجه حتماً مجموعات جديدة من القوى، وقد تحتاج إلى الدخول في مجموع مختلفة من تعاملات في البيئة للحصول على الموارد المناسبة من المواد الأولية المرغوبة لتحقيق الانتاج المطلوب من الزبائن المحليين وعلى العموم، تحاول أي منظمة إدارة القوى في بيئتها للحصول على الموارد اللازمة لإنتاج 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 تنتجها المنظمة، فضلاً عن الزبائن وذوي الصلة الآخرين الذين تقدم إليهم. وتحدد المنظمة سياقها أو مجالها عن طريق الكيفية التي تدير بها القوى في بيئتها لزيادة قدرتها على تأمين الموارد اللازمة. وفي هذا الخصوص يمكن طرح أمثلة في هذا المجال، وعلى النحو الآتي :

حصول المنظمة على المدخلات (مثلاً المواد الأولية)، يشترط تحديد المجهز الذي تتعامل معه، من بين بدائل المجهزين الموجودين في السوق، وكيفية إدارة العلاقات معه. وللحصول على الأموال، فيقع عليها أن تحدد أي المصارف يمكن التعامل منها، وكيفية إدارة العلاقة معها، كي يرغب 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.

وبأماكن المنظمات توسيع مجالها من خلال التوسع عالمياً، وبما يتيح لها فرصاً جديدة للاستفادة من خبراتها الأساسية لخلق قيمة لذوي العلاقة في البيئة الخارجية، وخير مثال في ذلك العلامات التجارية التي نشاهدها في السوق العربية والعراقية لشركات محلية كثيرة توسع مجالها البيئي، وأنتقلت 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 أياً 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 والتغير المستمر. ولقد أوضحنا سابقاً ، بأن هنالك نوعين من البيئة الخارجية ، هما البيئة العامة والبيئة الخاصة ، وأن كلاهما 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 الإدارة مهمة اختيار وقياس المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة فيها ، الى جانب تحليلها ودراساتها 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 تتمثل بالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية ، والمادية ، وذلك وفقاً لما سيتم توضيحه لاحقاً.

١ - العوامل السياسية Political factors

تتمثل بالسياسات الحكومية اتجاه المنظمات والمستفيدين الآخرين من خدماتها. ففي سبيل المثال ، تؤثر القوانين التي تتعلق بمصالح الشركات ، مثل التعريفية 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 أستيراد 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 الاداري 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 والموارد البشرية . والفروق في أسعار الصرف للعملة الصعبة ، ومستويات الأجور ، والناتج المحلي الاجمالي ، 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 البلاد بأدنى كلف العمل والمواد الأولية ، ومثال ذلك أغلقت " شركات سوني ، جنرال اليكتريك ، جنرال موتورز " مصانعها في أمريكا، ونقلت عملياتها الى المكسيك ، لأن بفعلها هذا قد تتمكن من مواجهة الكلف المنخفضة للمنافسين القادمين من الصين وتايوان وماليزيا . وعليه ، فأن المنافسين خارج الحدود والعاملين في دول ذات أجور منخفضة لهم ميزة تنافسية ، قد تكون مهمة في المعركة لجذب الزبون الذي يهيمه السعر أو الثمن عند الشراء .

٣- العوامل الاجتماعية Social factors

تمثل العوامل الاجتماعية تلك التي تتعلق بمنظومة قيم المجتمع وعادات الناس وسلوكياتهم وثقافتهم ومنظومة قيمهم السائدة . فالمتغيرات الاجتماعية ، قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة ، ومن بين أمثلتها ، مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبدئية، 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 الاجنبية . وهؤلاء الزبائن في فرنسا وايطاليا 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 الى المدينة وبالعكس ، نسبة التعليم والأمية في البلد . فالقوى الديموغرافية ، تعد مصادر مهمة للتلأكد في البيئة العالمية ، لأنها تؤثر في أذواق وحاجات الزبائن. وفي سبيل المثال أن توجه الشباب في العراق للهجرة الى دول أوروبا وأمريكا وأستراليا ، قد يشكل عاملاً ديموغرافياً مهماً ، من حيث حدوث حالات النقص في الموارد البشرية الماهرة والكفاءة ، وبالتالي قد يدعو المنظمات العاملة في الصناعة والتجارة والمعرفة أن تلجأ الى قوة العمل الاجنبية أو النسائية لسد حالة النقص هذه ، ومما قد يترتب على ذلك ارتفاع كلفة العمالة التي قد تزيد من ثمن السلعة والخدمة المنتجة ، والتي قد يعزف الزبائن عن شرائها أو اللجوء الى البدائل الرخيصة 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 للتأثير لعوامل التكنولوجية ، وحتى المعلوماتية على منتجاتها وخدماتها ، فضلاً . عن التصدي للتنافسية الشديدة المتأنية من استخداماتها الواسعة لها ، بهدف الوصول الى الزبائن بطريقة مميزة . فالعوامل التكنولوجية ، مثل استحداث أساليب إنتاج جديدة وأجهزة معالجة معلومات على العديد من أوجه عمليات المنظمات ، كما أن استعمال تكنولوجيا التصنيع المحوسب ، يمكن أن تزيد من الانتاجية ، وكذلك الحال بالنسبة للاستثمار في البحث المتقدم وأنشطة التطوير ، فيؤثر هو الآخر على كيفية تفاعل المنظمات مع بعضها البعض ، وكيف تصمم هياكلها التنظيمية وعليه ، فإن النقل العالمي للتكنولوجيا له آثار مهمة في الميزة التنافسية للمنظمات ، اذ يتحتم على أن تكون على دراية بالتطورات التكنولوجية التي تحدث في الدول الصناعية والمتقدمة، وأن تكون لديها مقدرات جوهرية للوصول اليها، والتي قد تحقق تخفيض في الكلفة أو تحقق ميزة تفاضلية مع المنافسين . ومما يذكر في سبيل المثال ، أن الشركات اليابانية في مطلع عام (٢٠٠٠) ، كانت قد دفعت للشركات الاميريكية (١٠٠) مليون دولار ، مقابل الحصول على حقوق تكنولوجيا ، ولقد كسبت مقابل ذلك (١٠٠) مليار دولار كعائدات من مستهلكين أمريكيين يبيع 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، لتقوم بإنتاج كافة المشتقات النفطية (بنزين ، غاز ، دهون ، زيوت) وبيعها بأسعار منخفضة للزبائن ، قياساً بما يستورد من الشركات الأجنبية المختلفة، ولكن يبقى النجاح في ذلك يعتمد على أستيراد 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 لتتنافس مع الشركات الأجنبية (السورية ، الإيرانية، التركية ، المصرية) في إنتاج الفواكه والخضر التي تسد حاجة السوق المحلية بأسعار تتناسب مع مستوى دخل الزبائن، ولكن لا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم ينتبه للقوى المادية المتمثلة بتحسين التربة وتوفير المواد الأولية والأسمدة الكيماوية المناسبة لتطوير الإنتاج الزراعي.

ثانياً : تحليل عوامل البيئة الخاصة

تتألف 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 بالأمتلة الداعمة ، وكما يلي

١- المنافسين Competitors

يؤدي المنافسون الى ندرة الموارد وأزدياد 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 تنافس شركات ، مثل سوني ، كيا ، جيب ، تويوتا وفيليبس ، وغيرها من الشركات الأجنبية للحصول على الزبائن الذين يرغبون بأقتناء السلع الأجنبية.

٢- الزبائن Customers

يعد التغير في الزبائن وأنواعهم وأذواقهم واحتياجاتهم وطلباتهم قوة أخرى مؤثرة في المنظمة ، فينبغي أن يكون لها استراتيجية في ادارة العلاقة معهم ، وكسب ودهم وتأبيدهم ورضاهم 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 الى الموارد والمواد والأموال التي يطلبونها ، وأن تتوالد لديها عدة خيارات لأداره الصفقات التجارية لتأمين تجهيز مستمر لها ، أو لتصرف 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 بتربية 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

تزايدت التحديات المرتبطة بتوزيع المنتجات وتسويقها في البيئة العالمية ، وبالنظر لتباين أذواق ومزاجات الزبائن من بلد لآخر، فإن حملات الإعلان والتسويق الخاصة ببلد معين ، بالتأكد 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 والاتحادات Unions and Syndicates

تعد الاتحادات والنقابات من بين أصحاب المصالح المهمين في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة ، ففي كل بلد هنالك 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 تتحكم بالطريقة التي تدار بها الاعمال . فالشركة الأمريكية التي تدخل إلى العراق مثلاً ، يقع عليها تعلم كيفية التماشي مع النظام القانوني والمؤسسي له وتطلعات 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 ، الا أنه يسهل أيضاً حماية شركاتهم الموجودة في الدولة الأم.