الفصل الثالث

الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها. يحاول 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، وأوجه التفاعل المتنوع مع بيئتها. وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مثلاً مع الزبائن) ذات أهمية مباشرة للمنظمة، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها. كما أن بعض المكونات البيئية، في ظرف معين، هي أكثر أهمية لمنظمة ما، قياساً بأخرى. فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزمع إدخال مثل هذا التطوير. وقد أمكن في الآونة الأخيرة، وبفضل النظريات المعاصرة، الفصل بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة هما: البيئة العمومية، والبيئة الخاصة، كما تبلور التوكيد على أهمية استجابة الإدارة للتغيير البيئي.

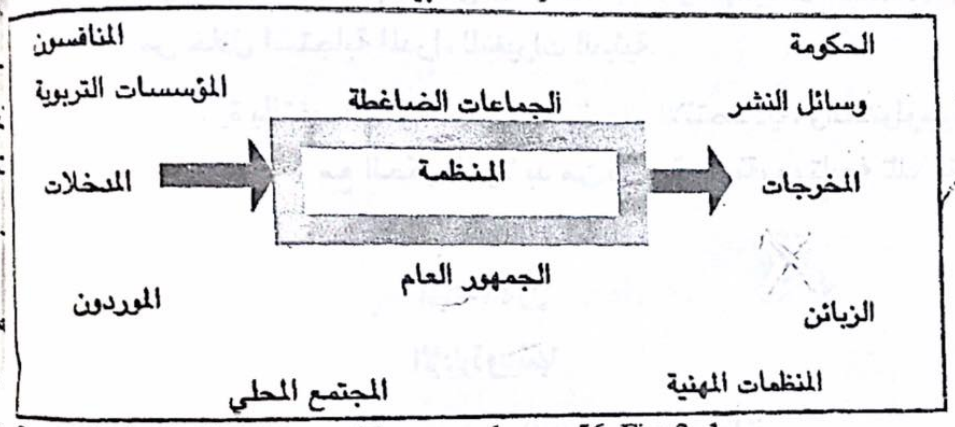
ثانياً – البيئة العمومية (General Environment):

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

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى، عبر الوقت، وبسبب كون أثر بعض اجزاء
العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة، فإن المدراء قد يفشلون في
التغييرات المهمة في البيئة، مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتا
خسرت صناعة الساعات الأمريكية، مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية، لأن
استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الإلكترونيات، عندما
الساعات الإلكترونية، وكسبت السوق، بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية

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
حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة
ويعكس الشكل (3 - 2) البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للا
الاستهلاكية.

فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع المو
العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي أن بعض هذه المك
يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين. فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في موا
من المنشأة المذكورة، مثلاً يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة.

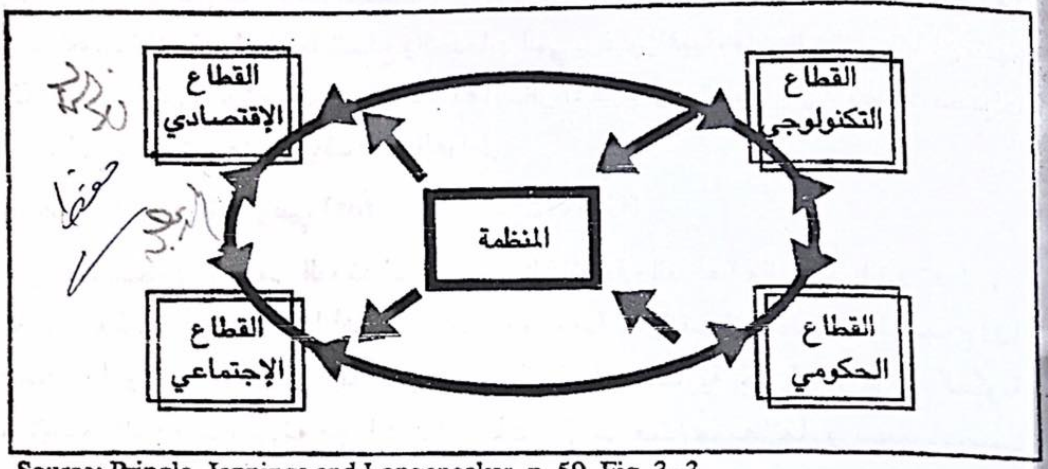
وكمثال آخر، إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة
الدائنين وبإيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها، وهكذا.

كما أن الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر

CamScanner الممسوحة ضوئيا بـ

شكل (3 - 3)

البيئة العمومية للمنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 59, Fig. 3 -3

وفي حين أن أسعار الفائدة العالية تؤدي إلى زيادة كلفة التمويل وقد تؤخر في تنفيذ التجديدات في المعدات، 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 الصغيرة ولكن الكل يشترك في الاستفادة من ثماره.

ثالثاً - القطاع الاجتماعي (Social Sector):

يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، والقيم، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

المبحث الثاني

مكونات البيئة العمومية

تتكون البيئة العموميةِ للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتص
والاجتماعية، والحكومية، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها عل
الشكل (3 - 3) ثم أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات.

أولاً - القطاع الاقتصادي (Economic Sector):

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة. وتشتد
الاقتصادي، بوجه خاص على: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتج
وأسعار الفائدة واحتمال شحة المواد (وذلك كعينة مختارة من مجموعة كب
الاقتصادية). ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة س
أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى
السلع غير الضرورية. وبالمقابل، فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي
المبيعات.

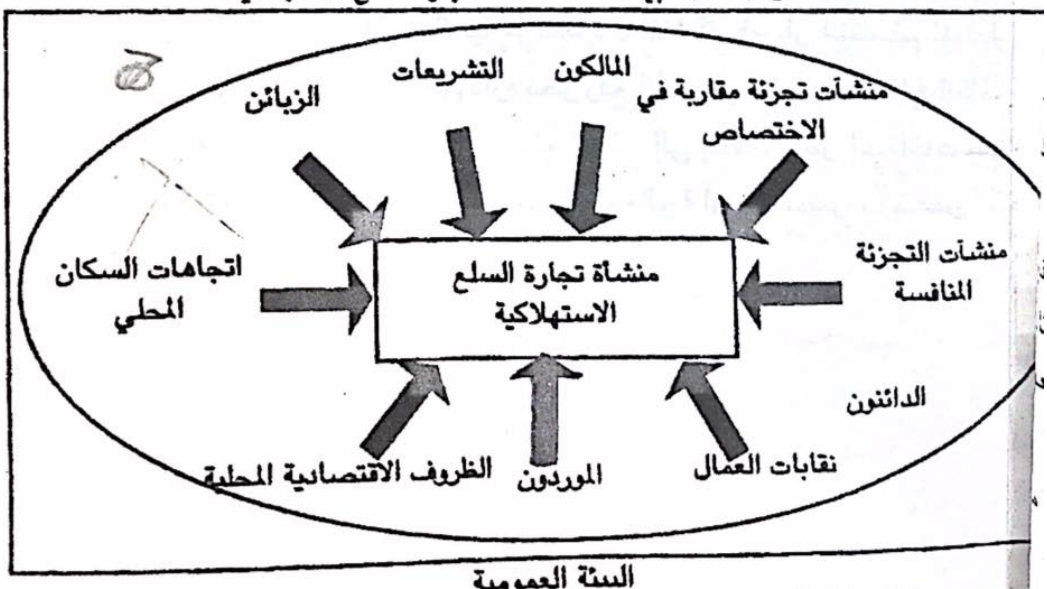
كما أن التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) المتواصل
لولبي في الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنشأة. غير أن التد
الناحية الأخرى، قد يحول دون توجه الإدارة نحو رفع الأسعار لمواجهة ا
لمعالجة تدني كفاءة الأداء، وكأنما يؤدي التضخم العالي إلى إخفاء بعض
مما يعني أن التضخم المنخفض يتطلب زيادة الهمم، ومعالجة أوجه القصور
والاستجابة الأسرع لطلبات الزبائن.

كونات البيئة الخاصة، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه، فتحرك السكان
ريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومتزايداً للزبائن بعيداً عن المعارض
ي مركز المدينة إلى ضواحيها، مما يعني خسرانها للمنافسين هناك، إلا إذا تكيفت مع هذا
تحول العام في البيئة العمومية، الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق.

ابعاً – فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة:(Falilure to Monitor The Environment):

نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها، إنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح، سبر أغوارها. وهناك عوامل عديدة، إلى جانب تعقيد البيئة، تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ن ذلك، نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات، أو الأوقات، مما قد ينسيهم حتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين. وثمة عامل خر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو انهماكها بحل المشكلات الداخلية في المنظمة، ل معالجة الصراع بين التقسيمات أو الأفراد، وتحقيق الأداء الاقتصادي الأفضل، وتنسيق جه نشاط المنظومات الفرعية..كل ذلك يستغرق وقت الإدارة وجهودها وقد يحول دون قدرتها ى متابعة تطورات البيئة. وكأنما تميل المنظمة هنا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة لاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها.

شكل (3 - 2) البيئة الخاصة لمنشأة تجارة السلع الاستهلاكية



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 57, Fig. 3 -2

CamScanner الممسوحة ضوئيا بـ

وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في انماط الحياة تؤثر في السلع 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 المنشآت تؤثر في مبلغ مبيعاتها، وربحيتها، بسبب الحجم الكبير لتلك المشتريات. من جهة أخرى، فإن التشريعات الاقتصادية والمالية تؤثر في عمليات المنشأة، مثل تنظيم الحكومة لهيكل 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.

المبحث الثالث

مكونات البيئة الخاصة

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 البيئة العمومية.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

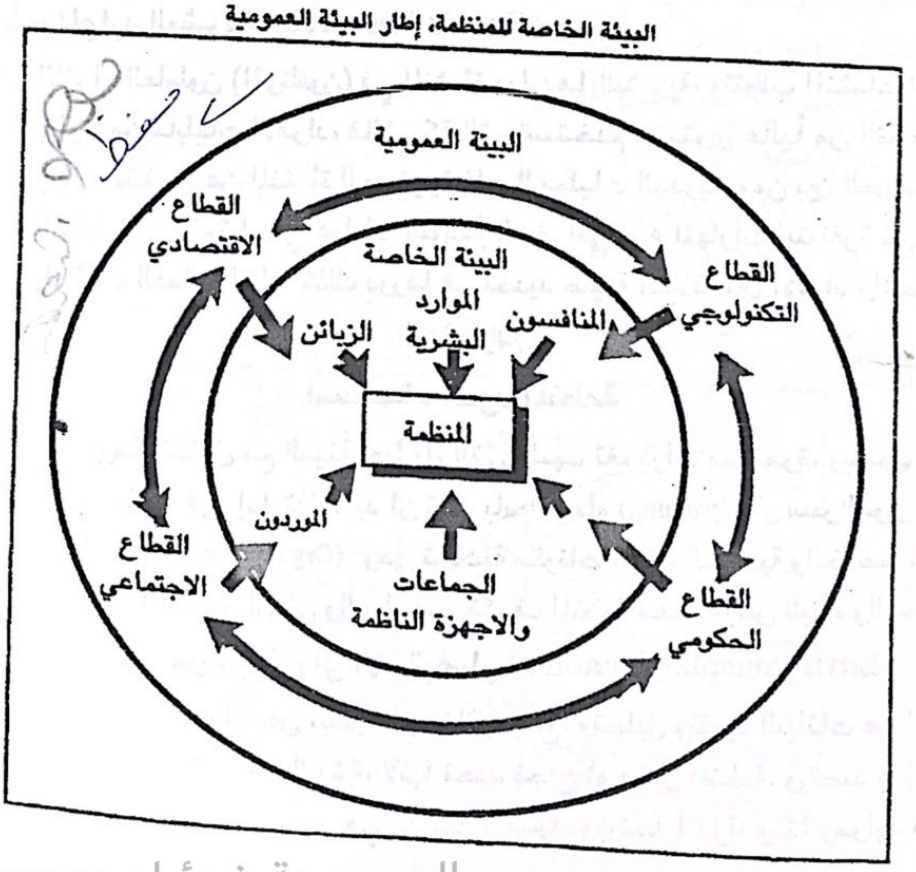
- الزبائن (Customers): الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على
جات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها. ويمكن أن
سل التبادل إما مباشرة بين المنشأة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

ب - المنافسون (Competitors): المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة
قدمه المنشأة. كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة، مثل منافستها مع
ير في الحصول على المدخلات، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه
شأة منافسون جدد، أو أن تظهر منتوجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.

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

شكل (3 - 4)

البيئة الخاصة للمنظمة، إطار البيئة العمومية



Source: Griffin, P. 81, Fig. 3 -3

CamScanner الممسوحة ضوئيا بـ

رابعاً - الجماعات والأجهزة الناظمة (Regulatory Groups):

وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكا القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، كما تخضع المنش لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والأسعار فالمقياس هنا بين البيئة العموم والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالأولى هي بيئة خاصة، والثانية عمومية. وتوجد بالإضافة لذل جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة، مثل نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك.

خامساً - التكنولوجيا ذات العلاقة (Relevant Technology):

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

سادساً - الموارد البشرية (Human Resources):

يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية، وتتطلب المنشآت المختلف أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوج تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية. ومن بين العوامل الت تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواق المختلفة. ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

المبحث الرابع

استقصاء حدود المنظمة

المنظمة منظومة تتفاعل مع البيئة حولها، التي تشهد تغييرات مستمرة، وبسبب انفتا المنظمة، وتغيير بيئتها، فإن إدارتها لا بد أن تهتم باستقصاء (Spanning) أو سبر أغوار الحد المنظمية (Organizational Boundaries). وهي تشكيلة مكونات البيئة العمومية والخاصة المحي وتقوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه، لغرض البقاء والنمو.

أولاً - طبيعة الفحص البيئي أو الاستبصار (Environmental Scaninng):

تكتسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع، وتحليل وتقييم البيانات عن الحد البيئية، وبوجه خاص التغييرات البيئية، لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة. ويقصد بـ (الفح البيئي) كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها. ويواجه المدراء وقتاً وموارد مح

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner