

(المحاضرة رقم ١٧)

■ البيئة التنظيمية

■ Organizational Environment

■ د / عبدالرحيم خليل

محتويات المحاضرة

- ١ - مفهوم البيئة ، وأهم تصنيفاتها.
- ٢ - أهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين.
- ٣ - العناصر البيئية ، وعدم التأكد البيئي.
- ٤ - العلاقة بين البيئة والمنظمة.
- ٥ - استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة.

مفهوم البيئة

- عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ، **فالمنظمة** تعيش ضمن نظام شامل ، وهي فيه **نظام فرعي** ، وهذا **النظام الواسع هو البيئة** .
- **تُعرف البيئة** : بأنها " المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة وتجمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " .
- **كما يمكن تعريفها** : بأنها " الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية " .

تابع

- **كذلك تُعرف البيئة :** ” بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة **خارج نطاق السيطرة** المباشرة للإدارة “.
- **كما تُعرف البيئة أيضاً :** ” بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة “.
- **ويقصد بالعوامل المحيطة:** الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة.

أهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين

■ تزداد أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظراً لقلّة المصادر أو الموارد المقابلة لاحتياجات وأهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو **محيط معقد** مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد **التعد البيئي** مكوناته أو **مكوناته** الأساسية من كون هذه البيئة: بيئة اجتماعية أولاً ، ومتفاعلة مع متغيرات اقتصادية ومادية عديدة ثانياً.

■ ولكي يتمكن المديرين من **ضمان فعالية** أعمالهم الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية المنوطة بهم ، **يتوجب عليهم الإلمام بالبيئة** التي تتعامل أو ترتبط مع الأعمال والأهداف التي يسعون لإنجازها.

تابع

- إن هذا **النطاق البيئي** الذي **يؤثر** في عمل المديرين **ويؤثرون فيه**، وهو الذي يعكس في نهاية الأمر صورة ومستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وإن وسيلة المديرين في إنجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة.
- وقد يترتب على هذه القرارات **تعامل مباشر** مع البيئة ، أو أن يبني عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة.
- وأياً كانت الحالة : فإنه **لا يمكن إهمال الدور البيئي** في عملية **اتخاذ القرارات** المختلفة ، لا سيما وأن **نجاح أي قرار** يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة.

تابع

- وفي الوقت الذي يمتلك المديرون **تأثيرات محدودة** على بعض متغيرات أو عناصر البيئة الخارجية ، نجد أن لهذه البيئة **تأثيرات متعددة : على المنظمة** وعلى عمل المديرين فيها.
- وأخيراً : فإنه **لا يمكن** فهم المنظمة وأنشطتها الإدارية إلا في إطار بيئي معين.

Types of Environment : تصنيفات البيئة :

- هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً ، ومن بين **الطرق** أو الأساليب الشائعة ما يلي : (٧ أنواع هي) :
- **أولاً : البيئة العامة والبيئة الخاصة:**

General and Specific Environment

- **البيئة العامة:** وهي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية.

تابع

- وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة العامة ينسحب **علي كل هذه المنظمات** ومن بين **مكونات** هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعية ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك .
- **أما البيئة الخاصة** : فهي التي تعيش **داخل شبكة** المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة .
- ويقع **ضمن** هذه البيئة : المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة ، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المنظمة .

ثانياً: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

■ External and Internal Environment

- **البيئة الخارجية:** هي التي تقع **خارج المنظمة** وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.
- **أما البيئة الداخلية:** فهي التي توجد **داخل إطار المنظمة** وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي **الفنية والاجرائية لأداء الأعمال** داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة.
- بما فيها **الهيكل التنظيمي** الرسمي وغير الرسمي ، ومجموعات العمل الرسمية وغير رسمية ، وأنماط **الاتصالات** وأسلوب **القيادة** ونظام **الأجور** ونظام **الحفز** والمهارات المتوفرة و**الفلسفة الإدارية**.

ثالثاً: البيئة المستقرة والبيئة المتحركة والبيئة العادية

■ : Stable & Unstable & Normal Environment

- أساس التصنيف هنا هو **الحركة أو الاستقرار والثبات**، فقد تكون **البيئة مستقرة** غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل: علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ ، والثبات هنا نسبي، وقد يكون التغير **سريعاً** بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما **البيئة العادية** فهي التي لا يفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير.

رابعاً: البيئة الفعلية والبيئة المدركة

■ Actual & Perceived Environment:

■ ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية أو الواقعية وتلك المدركة من قبل الإداريين ، إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة ، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

■ وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة.

تابع

- فالأفراد العاملون في **المستويات الإدارية المختلفة** ينظرون إلى الأمور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ.
- وهذا يعني أن المنظمة **تصنع** لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذه البيئة **يعتمد على الإدراك** ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما **يقلل حالة عدم التأكد** ويساعدهم في التكيف معها.

خامساً : البيئة الكلية والبيئة المتوسطة

■ Total and Intermediate Environment:

- **تعني البيئة الكلية:** مجموعة العوامل : السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.
- **بينما البيئة الوسطية :** تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملاء ، والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادساً : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجمعية

■ Placid-Randomized & Placid-Clustered Environment

■ **البيئة الهادئة العشوائية** : هي بيئة **غير متغيرة** نسبياً ، وتهديداتها قليلة ، والتغير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فان **عدم التأكد** فيها منخفض ، كما أن المدير **لا** يأخذ مثل هذه البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

■ بينما تتميز البيئة **الهادئة التجمعية** بالتغير البطيء، إلا أن **التهديدات قائمة** وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة **منظمات الطاقة الذرية** والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة.

سابعاً: البيئة القلقة والبيئة الهائجة

■ Disturbed & Turbulent Environment:

■ تتميز **البيئة القلقة** : بوجود **عدة منافسين** يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حداً معيناً من الاسعار أو تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

■ اما **البيئة الهائجة**: فهي **أكثر البيئات حركة وتغيراً** ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغيير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك نجد **صعوبة التخطيط** في هذا النوع من البيئة.

العناصر البيئية

■ Elements of the Environment :

- إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عدداً من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها ، ونجملها في ستة عناصر هي :

■ ١- البيئة الثقافية: Cultural Environment :

- وتُعرف : ” بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة “ ، و لثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات الإدارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما أن القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع ايضاً.

تابع

■ وبالتالي فإن تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة يرجع في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة.

■ وتعرف القيمة الثقافية: Cultural Value :

■ بانها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، أو مجتمع معين ويصبح مرغوباً لذاته وقد تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما أن لكل قيمة معنيين:

■ أحدهما موضوعي: Objective : وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفز الآخرين نحو احترامه أو اقتنائه.

تابع

- **أما المعنى الآخر لذاتي:** Subjective :
- وهو ما يرغب فيه الشخص أو يحترمه ، وفي هذا المعنى **تختلف قيم** الأشياء فيما بين الأفراد بحسب اذواقهم وحاجاتهم وطبيعة المواقف التي يمرون بها.
- **ان التعرف** على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير.
- **فالثقافة:** تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أو المنظمات.

تابع

- وهكذا يمكن القول:
- إن **اختلاف** الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعنى **الإذن** للمديرين باستخدام الطرق التقليدية أو التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية.
- بحجة أنها لم تنتهياً بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب أقلمة أو تكييف هذه المبادئ بالشكل الذى يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

استمرارية الثقافة

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
١- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
٢- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
٣- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
٤- الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
٥- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
٦- المعرفة عن الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
٧- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
٨- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

2 - البيئة الاجتماعية Social Environment

- **يؤثر البناء الاجتماعي** في مجتمع معين على **هيكل وعلاقات** منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها ، فحينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الأسرية في سلوكية الأفراد ، نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام **العائلة الممتدة** ولا سيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية.
- **أما في المجتمعات المتقدمة** فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية - الرسمية ، ولا وجود لنظام العائلة الممتدة في علاقات الأفراد.

تابع

- فهناك **المنظمات الرسمية** العديدة التي تصغر الى جانبها فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على **الأسرة النووية** التي يضعف نفوذها على الأفراد ليحل محله نفوذ المنظمات الرسمية.
- ان لهذه **الفروقات** في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة **الطابع الشخصي** في إدارة المنظمات في الدول النامية.
- أما في المجتمعات **المتقدمة** فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها ولا تمثل التنظيمات الأولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاغي في علاقات الأفراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم.

تابع

■ أما في **المجتمعات النامية** وامتداداً لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار، غالباً ما تؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع **القوى العاملة** داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة.

■ أما في **المجتمعات المتقدمة** فنجد اختلافاً واضحاً في سلوكيات المنظمة والعاملين فيها وبشكل يختلف جذرياً عن المجتمعات النامية حيث تشيع **الموضوعية** محل **الطابع الشخصي**، والمعايير الذاتية في هذه المجتمعات المتطورة أو الصناعية، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها **ليحل محلها** اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والإنجاز.

Economic Environment

٣ - البيئة الاقتصادية

- تؤثر **البيئة الاقتصادية** بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، **فندرة الموارد** الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات.
- **مثال ذلك** : مساهمة **الموارد الاقتصادية** الأولية في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الإنتاجية ، كما تشكل **الظروف الاقتصادية** عنصراً أساسياً في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة.

تابع

■ ففي مجال **البيئة التسويقية**: يحاول المديرون التعرف باستمرار على **القدرة الشرائية** للأفراد في سوق معينة وإلى أي حد بالإمكان تسعير المنتجات أو الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادراً على الشراء والاقترناء فكما كانت المؤشرات إيجابية كان ذلك في صالح المنظمة ، والعكس صحيح ، كما يلاحظ أن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو انتاجها في اوقات **الكساد** وقد تتحول إلى انتاج سلع أخرى اساسية في الغالب ، وذلك بسبب **تدنى القدرات** الشرائية ، أما في اوقات أو فترات **الازدهار** فيحدث العكس ، ومن جهة أخرى فإن **تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة** عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها.

٤ - البيئة السياسية والقانونية

■ Political & Legal Environment

■ إن **فلسفة** النظام الحاكم وأيدولوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، وكلما اتجهت الدولة نحو **السيطرة على** عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة.

■ وكلما **ابتعدت** الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الانتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة.

تابع

- فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها أحد الضوابط العامة في المجتمع والتي تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى.
- ان القرارات والتشريعات في تغير مستمر إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته.
- ولعل احد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة.
- ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.

٥ - البيئة التكنولوجية

■ Technological Environment:

- **تعني التكنولوجيا :** التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العلمية المختلفة.
- **والتكنولوجيا :** بهذا المعنى تمثل **ظاهرة** اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الإنسانية المتعددة ، لذا فهي **تتجسد** في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات.

تابع

- وينظر إلى **التكنولوجيا** : على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر علي علاقة الأفراد بالمنظمة.
- **فالألات** سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم ، وكذلك في نطاق الإشراف.
- كما أن للتكنولوجيا تأثير على **القرارات الإدارية** في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

Ethical Environment

٦ - البيئة الأخلاقية

- **تتكون** البيئة الأخلاقية: من **الاحكام القيمية** المنصبة على الافعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير **الأخلاق** إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي.
- وغالباً ما **تتلاحم** المعايير **الأخلاقية** مع الجوانب **التشريعية** وتكون الأولى وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين.

تابع

- إن هذه **الأخلاقيات** بمجموعها تلعب دوراً كبيراً في التأثير علي القرارات الإدارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم أداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة.

عدم التأكد البيئي

■ Environmental Uncertainty:

- **تختلف** بيئة المنظمة الخاصة من منظمة إلى أخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال.
- وتدور هذه الاختلافات حول عدة أبعاد أو **محاور** مثل : **استقرار** البيئة أو عدم استقرارها ، مدى **تعقيد** البيئة أو بساطتها ، مدى **توفر** الموارد المالية أو عدم توافرها ، مدى **قدرة** المنظمة في السيطرة على بيئتها أو عدم قدرتها على ذلك.
- ويمكن تلخيص **الأبعاد** المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في **مجموعتين** من حيث تأثيرها على المنظمة:

تابع

- **أولاً:** الحاجة إلى **المعلومات** المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد أو بساطة البيئة ومدى ثبات أو تغير البيئة.
- **ثانياً:** الحاجة إلى **الموارد** المختلفة ومدى توفرها في البيئة.
- إن عالم المنظمات الحالي **يتسم بالتغير، والموارد المحدودة**، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحدياً يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل **عوامل عدم التأكد** من ناحية، و**شح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد** من ناحية أخرى.

تابع

- وبناءً على ما تقدم يمكن القول: بأن الاختلافات البيئية للمنظمات تعود إلى **عدم التأكد البيئي** الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن عوامل عدم التأكد **تزيد** من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي أهمية تقليل آثار عدم التأكد أو التكيف معها ومحاولة استيعابها.

تابع

■ وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التأكد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال : (٣ طرق هي) :

١ - إختيار الاستراتيجية المناسبة.

٢ - تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة

(Processes) لتتلاءم مع المستجدات في البيئة والتكيف معها.

٣ - تطوير الآليات (Mechanisms) اللازمة لفهم البيئة والتنبؤ

بالمغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها.

العلاقة بين البيئة والمنظمة

- إن العلاقة بين البيئة والمنظمة **علاقة تبادلية** ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب ، الفرص أو الظروف الطيبة أو السيئة.
- وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل علي تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذه العلاقة من خلال نقطتين هما:
- **أولاً : تأثير البيئة في المنظمة :**
- حيث تؤثر العوامل أو الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين **الأول**: أن هذه العوامل تفرض أو **تضع حدوداً** معينة لعمل المنظمة.

تابع

- أما الثاني : فإن الظروف البيئية **تقدم للمنظمة فرصاً** وحالات مختلفة للتحدي ، فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة.
- مثال ذلك **المصانع ذات الأصوات العالية والمزعجة** قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان للعمل.
- ومن هنا **جاءت أهمية** امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية.
- **ولتحقيق** ذلك لابد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن.

تابع

■ وتقدم **البيئة الخارجية**: أيضاً الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للأهداف التي يقبل بها السلوك الإداري.

■ ثانياً : تأثير المنظمة في البيئة:

■ قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الأخيرة في المنظمة ، فالتأثيرات فيما بين الطرفين **متبادلة** وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة.

تابع

- فحينما توجد المنشأة في بيئة معينة فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المنسابة عبر مخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها.
- وفي السنوات الأخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الإدارية والفنية الحديثة ولاسيما تلك المهمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي.

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

- تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :
 - **الأول : التكيف مع البيئة :** أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الإدارية مع متطلبات الظروف البيئية.
 - **الثاني: محاولة تغيير البيئة :** وتكيفها لصالح أهدافها الأساسية.
- وتلعب المنظمات التي تتبع الأسلوب الأخير دوراً بارزاً في التأثير في البيئة ، وهناك **عدة أساليب** بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك، وتستطيع المنظمة استخدام **واحد أو أكثر** منها حسب الظروف التي تعمل فيها :

تابع

❖ ومن هذه الأساليب : (٧ استراتيجيات) : هي :

١. الأنسحاب.
٢. النفاذ المختار.
٣. التكيف.
٤. التكيف العملي أو الفعلي.
٥. إشترك عناصر خارجية في المنظمة.
٦. المساومة.
٧. التجمعات.

نهاية المحاضرة

تمت بحمد الله وتوفيقه