

اسم المقرر
مبادئ الإدارة
استاذ المقرر
أ. عبدالله الجعفري



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الثالثة

الفصل الثالث: البيئة وثقافة المنظمة

إعداد:

أعضاء هيئة تدريس مقرر مبادئ إدارة الأعمال



مكونات الفصل:

أولاً: البيئة الخارجية والداخلية: (بيئة المنظمة، البيئة الخارجية العامة والخاصة، البيئة الداخلية، والعلاقة بين المنظمة وبيئتها).

ثانياً: ثقافة المنظمة: (أهمية ثقافة المنظمة، مستويات ثقافة المنظمة، والإدارة الموجهة بالقيم).

ثالثاً: التنوع: (التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، الثقافات الفرعية في المنظمة، والتحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة).

* المنظمة لا تعمل في فراغ بل في بيئة تؤثر وتتأثر بها بشكل عام. حيث يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية عند إتخاذ القرارات. كما ويتحدد نجاح المنظمة في ظل بعدين هامين وهما (القدرة على فهم احتياجات زبائنها، والقدرة على الإنتاج بجودة عالية) خاصة في ظل العولمة وإتساع الأعمال.

أولاً: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

يقصد بالبيئة الخارجية كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها. في حين تشير البيئة الداخلية لكل ما هو موجود داخل حدود المنظمة مثل القوى، والظروف، والعناصر السائدة في الداخل.

(١) البيئة الخارجية: التي تصنف وفقاً لتأثيرها المباشر وغير المباشر إلى:

أ- البيئة الخارجية العامة: مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة (المجتمع العام للمنظمة)، وتسمى بيئة التعامل غير المباشر، وتشمل:

١- القوى الاقتصادية: المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة كالتضخم، ومستوى الدخل، وأسعار الفائدة، والبطالة...



(تابع): البيئة الخارجية العامة:

- ٢- القوى الإجتماعية والثقافية: تتمثل في الأعراف، والتقاليد، والقيم، والخصائص السكانية للمجتمع،.. الذي تعمل فيه المنظمة.
- ٣- القوى القانونية والسياسية: وتشمل التشريعات الحكومية، والقوانين، وفلسفة الدولة، وأسلوب الحكم،..... وغيرها.
- ٤- القوى التكنولوجية: وتشير إلى الطرق العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ٥- الظروف الطبيعية: وتشمل التربة، والماء، والهواء، والبيئة...
- ٦- البُعد الدولي: ويعني مدى تأثر المنظمة بمظمات وقوانين دول أخرى.

ب- البيئة الخارجية الخاصة:

وتعني مجموعة الأبعاد والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. وهي بيئة معقدة، وسريعة التغير، وتتطلب المتابعة الأكبر من خلال تحديث المعلومات حولها باستمرار. وتتمثل عناصرها بأصحاب المصالح، وتشمل:

- ١- المنافسون: منظمات تتنافس على الموارد والربائن.
- ٢- الزبائن: أفراد ومنظمات تدفع للحصول على منتجات منظمة ما.
- ٣- المجهزون: فرد أو منظمة يزود بالمواد الأولية، أو المعلومات، أو الأموال.

(تابع): البيئة الخاصة (بيئة المهمة)

٤- المشرّعون: وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات، أو الرقابة على أعمال المنظمة. وتقسم إلى:

- دوائر حكومية

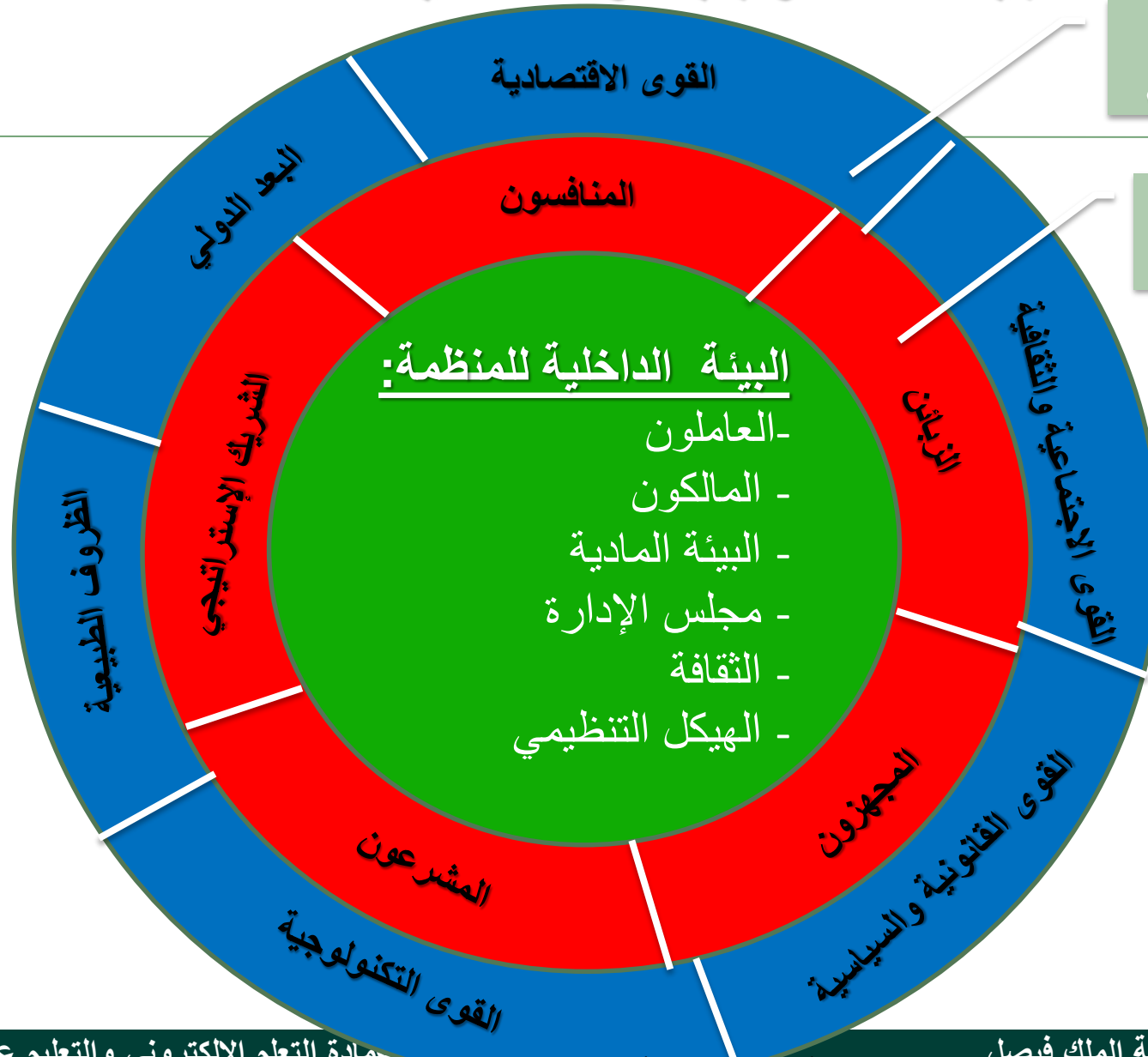
- مجموعات المصالح: وهي تكتلات من مختلف الشرائح تقوم بالضغط على المنظمات لحماية الأعضاء.

٥- الشريك الإستراتيجي: منظمات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة، أو لديها علاقات من نوع آخر.

* لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر وغير محدد بوضوح. فغالباً ما تركز المنظمات انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة المباشرة.



البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:



(٢) البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي تتكون **بشكلٍ عام** من (ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، والموارد المتاحة). إلا أننا سنعالجها من خلال الأجزاء التالية لها:

١- المالكون: أفراد أو كيانات لهم حق الملكية القانونية للأعمال والمنظمات. وهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة ونموها وتطورها.

٢- مجلس الإدارة: مجلس حاكم للمنظمة، ويشرف على أعمال الإدارة العليا، ومنتخب من قبل المساهمين. وقد يكون دوره قوياً (التدخل)، أو هشاً (المصادقة على ما تعرضه الإدارة العليا).

(تابع): البيئة الداخلية

- ٣- الموظفون: جميع الأفراد الإداريون، والفنيون، أو غيرهم من العاملون داخل المنظمة.
- ٤- بيئة العمل المادية: ممتلكات المنظمة المادية من تجهيزات، ومعدات، ومباني... الخ.

يمكن للمنظمة فهم بيئتها الخارجية وتحقيق (الميزة التنافسية) - التي تشير لوجود قدرات محورية أساسية تسمح للمنظمة بالتفوق والتميز على المنافسين الآخرين - وهذا يتطلب فهم بيئة المنظمة من خلال بعدين وهما:

- **التعد البيئي:** الذي يشير لكثرة مكونات وعناصر البيئة، ووجود إمكانية عالية لتجزئتها.

- **التغير البيئي:** الذي يشير لمدى استقرار أو حركية عناصر البيئة. ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد (نقص المعلومات عن البيئة بسبب البعدين السابقين). وهو أكبر تحدي أمام إدارة المنظمات ومتخذي القرارات.

ثانياً: ثقافة المنظمة:

وهي نظام من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم. ويتأثر بناؤها بثلاثة عناصر أساسية وهي:

١- بيئة المنظمة: فالمنظمات التي تعمل في بيئة متحركة يكون لديها ثقافة منفتحة وشفافة وسريعة التغير. في حين أن المنظمات التي تعمل في مجالات تقليدية تتصف ثقافتها بكونها أكثر استقرار وأقل تغيير.

٢- القادة الإستراتيجيون: الذين تنشر أفكارهم لأجزاء المنظمة.

٣- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة، وتجارب المنظمة.

أهمية ثقافة المنظمة:

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي من خلال:

- ١- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز، والعمل المثابر، والأشخاص البارزين في المنظمة.
- ٢- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعزز القيم المشتركة، ومعايير الأداء المتميز.
- ٣- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال توضيح أسس الاختيار الصحيح للعاملين والتدريب وتوفير الاستقرار الوظيفي.

٤- زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال المشاركة وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد والمجموعات والإدارات.

* الثقافة التنظيمية القوية هي التي تتسم بالوضوح ويتقاسمها الأعضاء وتشجع السلوك الإيجابي، مثل أسلوب هوندا الذي يتصف (بالطموح، واحترام الأفكار، والإتصالات المفتوحة، والعمل الجاد الممتع).

مستويات الثقافة التنظيمية:

أ- الثقافة المرئية: مجموعة العناصر المرئية أو المسموعة من قبل العاملين والزبائن، والتي تتعزز من خلال القيم الجوهرية.

ب- الثقافة الجوهرية: مجموعة القيم الجوهرية والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد، وتساهم فعلاً في صياغة حدود الثقافة المرئية.

طرق اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية:

- ١- القصص والحكايات المنقولة من جيل لآخر.
- ٢- الأبطال: وهم المتفوقين بالإنجاز والأعمال الإستثنائية.
- ٣- الطقوس والشعائر: إحتفالات ومناسبات تحييها المنظمة تعكس فكرها الجماعي.
- ٤- الرموز: مثل اللغة الخاصة والإشارات غير اللفظية لإيصال المواضيع المهمة.

الإدارة الموجهة بالقيم: الإدارة التي تقوم بتطوير، وبث وإيصال، وسن القيم ونشرها في أرجاء المنظمة.

ثالثاً: التنوع

يشير إلى الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة وفقاً لخصائص عديدة مثل العمر، والجنس، والدين، والعرق، والانتماء السياسي.... الخ

التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

يشير لقدرة المنظمة على احتضان التعدد، واحترام التنوع للقوى العاملة.

* يقصد بالمنظمات ذات الثقافات المتعددة المنظمات التي تمتاز فيها الأعراق، والثقافات، والأفكار، والخصائص السكانية الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء.

مزايا التنوع الثقافي في منظمات الأعمال:

١- التعددية: مساهمة الجميع بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسة للعمل.

٢- التكامل الهيكلي: تمثيل الأقليات في كل الوظائف، وبمختلف المستويات، وتحمل المسؤولية.

٣- تكامل شبكي غير رسمي: دعم جماعي غير رسمي لأعضاء الأقليات لتطوير مسارهم الوظيفي.

٤- غياب الحكم المسبق والتمييز: أي إزالة الفروقات والتحيز الذي لا علاقة له بالأداء.

٥- أقل ما يمكن من النزاعات المجاميع: أي البعد عن النزاعات الهدامة بين الأقلية والأكثرية.

الثقافات الفرعية في المنظمة:

تشير للثقافة السائدة بين مجموعة من الأعضاء في المنظمة الذين لهم قيم وعادات متشابهة، ويتقاسمون خصائص ومسؤوليات محددة. **وقد** يظهر لدى بعض تلك المجاميع نوعاً من:

١- **العنصرية:** الإعتقاد بالتفوق العرقي لدى مجموعة أصحاب ثقافة فرعية.

٢- **الأكثرية:** المجموعة التي تسيطر على المواقع الوظيفية الرئيسية، والموارد، وأنظمة المكافآت والحوافز.

٣- **الأقلية:** المجموعة التي لها مواقع وظيفية قليلة، وذات حقوق وإمميزات منخفضة، وهي قليلة التأثير قياساً بالأكثرية.

التحديات التي تواجه الأقليات والمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة:

- ١- التمييز: التفرقة بين العاملين بناءً على جنسهم، أو دينهم ... الخ
- ٢- الحكم المسبق: إصدار أحكام مسبقة على قضية معينة أو أفراد أو مجموعات. وغالباً ما يكون الحكم سلبي.
- ٣- السقف الزجاجي: حاجز غير مرئي يمنع النساء أو الأقليات من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ٤- الجدران الزجاجية: حواجز غير مرئية تمنع النساء أو الأقليات من الاستفادة من الإمتيازات المتاحة في نفس الموقع الوظيفي.
- ٥- حكم ضمن القوالب الجاهزة: تقييم إيجابي أو سلبي لأعضاء مجموعة معينة أو لخصائصهم بشكل غير موضوعي بناءً على قناعة مسبقة.

٦- الفردانية: حالة يكون فيها الفرد من مجموعة صغيرة جداً في المنظمة، بحيث يكون مهماً جداً أو عكس ذلك.

٧- الثقافة الثنائية: تقمص أعضاء الأقلية لخصائص ثقافة الأكثرية بهدف النجاح. وهذا يؤدي إلى ← ضغوطات ثنائية الثقافة.

٨- صراع الأدوار: حالة تحصل عندما يضطر الفرد لشغل موقع معين يتضمن دورين متنافسين أو متعارضين بسبب إنتماؤه لثقافتين مختلفتين.

٩- تضخيم الأدوار: مطالبة الفرد بإنجازات أو أداء يفوق بكثير حجم مسؤوليات وظيفته لكونه منتمياً إلى أقلية معينة.

١٠- التحرش في مكان العمل: تجاوزات معينة.



بِسْمِ
الله

