

## الفصل الرابع عشر محاضرة ٢٠

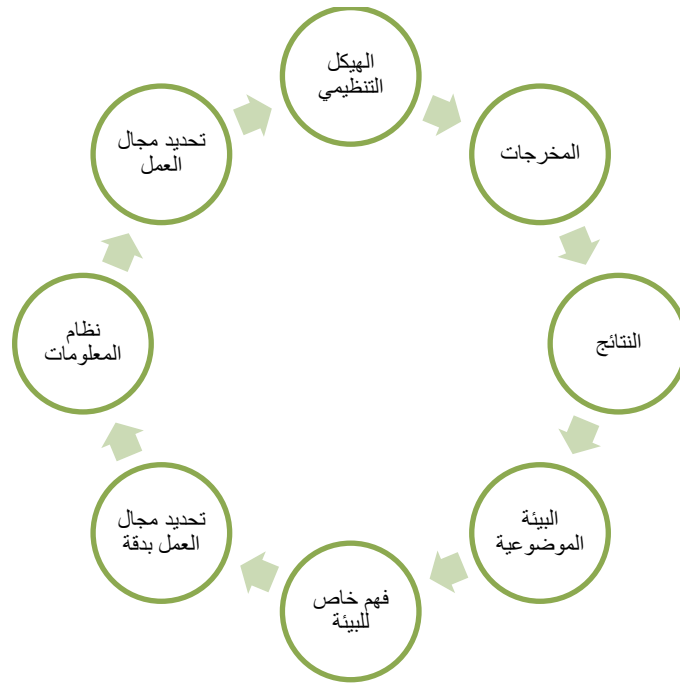
### قضايا رئيسية في نظرية التنظيم إدارة البيئة

#### الخصائص الرئيسية للبيئة :

تختلف البيئات التي تعمل فيها المنظمات وتتشكل من مجموعة بيئات وينبثق منها المجال الذي يعمل فيه التنظيم و المتمثل بقطاع السلع أو الخدمات التي يعمل التنظيم على إنتاجها . أو القطاع المستفيدين و الموردين و المنافسين الذين يشكلون الجهات الرئيسية التي يتعامل التنظيم معها . وهناك خصائص مؤسسية للتنظيم و خصائص فنية ، تتمثل الخصائص المؤسسية بالسمات الثقافية التي تميز التنظيم و تعكس طبيعة النظام التشريعي و السياسي و الاقتصادي و الإجراءات الرقابية و على عوامل مرتبطة بالسلوك الاجتماعي للعاملين .

أما الخصائص الفنية فتشير الى طبيعة و مصادر المدخلات التي يحتاجها التنظيم و طبيعة مجال العمل و نوعية المنافسة . عادة يرتبط الهيكل التنظيمي بالمتطلبات الفنية للعمل و بنظم العمل الداخلية .

تختلف البيئات من حيث وفرة المارد و المعلومات التي تتوفر للتنظيم ، وهناك علاقة متبادلة بين البيئة و التنظيم فالهيكل التنظيمي يتحدد بداية باتخاذ قرار تحديد القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم وهو أمر يحدد بدوره نظام المعلومات الذي يحتاجه التنظيم مما يحدد بدقة نوعية المشاركين و المتعاملين مع التنظيم. الشكل التالي يوضح هذه العلاقة :



#### أهمية اهتمام الإدارة بالتحكم بالبيئة المحيطة :

يعتبر التحكم بالبيئة و التفاعل معها أمر في غاية الأهمية لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية بل يعتمد على القدرة في التحكم في البيئة وإدارتها . من المهم ألا تكون المنظمات أسيرة للظروف بل من الأفضل أن تكون قادرة على السيطرة على تلك المتغيرات البيئية ، هناك عدد من الاستراتيجيات و الوسائل التي يمكن إتباعها للتعامل مع ظروف الغموض و عدم التيقن ومنها :

- نقل أعمال المنظمة كلياً أو جزئياً للتأكد من توفر القوى العاملة الرخيصة و المؤهلة .
- الدخول في مشاريع للتقليل من أثر المنافسة .
- تجنيد جماعات الضغط المؤثرة لتكون داعمة لها و لسياساتها المختلفة .
- على وجه العموم كلما زاد حجم المنظمة كانت أقدر على تحمل الضغوط و المؤثرات المختلفة .

## الوسائل و الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة البيئة :

التنظيمات تعتبر جزء من البيئة العامة تؤثر و تتأثر بها لذلك ولضمان نجاح التنظيم لابد من إدارة كفاءة للبيئة التي يعمل فيها لتقليل عوامل الغموض فيها و ضبط المؤثرات . إذا لا بد من وجود استراتيجيات للتعامل مع البيئة وأول خطوة للتحكم في تلك العوامل تبدأ في اللحظة التي يتم تعيين العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في الإدارة و يتوقف عليهم و على قدراتهم و رغباتهم و قيمهم و شخصياتهم وأنماط تفكيرهم ما تقدمه التنظيمات من سلع و خدمات مختلفة .

### أنواع الاستراتيجيات :

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للتنظيمات المختلفة إتباعها للتعامل مع ظروف الغموض و التغيرات في البيئة الى استراتيجيات داخلية و خارجية .

يقدم الجدول التالي ملخص لهذه الاستراتيجيات ( على الطلاب الرجوع للكتاب المقرر لمعرفة تفاصيل هذه الاستراتيجيات )

الاستراتيجيات الخارجية	الاستراتيجيات الداخلية
الاعلان	تغيير مجال العمل
التعاقد مع موردين و مشتريين	استقطاب ذوي النفوذ
الاحتواء	تفحص و دراسة البيئة
العضوية المتشابكة	التحصين و الغزل
المشاركة و الاندماج	تنظيم تدفق الطلب على الخدمة
تجنيد ضغوط العمل	الترشيد و التقنين و الانتشار الجغرافي

**الاستراتيجيات الداخلية :** يمكن للمنظمات إتباع عدد من الاستراتيجيات الجزئية و على المستوى الداخلي مثل تخفيض الأسعار أو استقطاب مديرين من تنظيمات منافسة وهذه الإجراءات لا تؤدي الى تغيير البيئة بل هي إجراءات تكيف داخلية . فيما يلي التعريف ببعض الاستراتيجيات :

استراتيجية التصنيف و الترميز : تتمثل بالاطلاع المسبق على مدخلات الإنتاج و فرزها قبل أن تدخل في العمليات الإنتاجية .

استراتيجية الاحتفاظ بمخزون كبير : تهدف الى الاحتياط للحيلولة دون نقص مدخلات الإنتاج .

استراتيجية التنبؤ بالطلب على السلع و الخدمات : تقوم على ضرورة الدراسة و المسح الميداني لمتطلبات السوق للتعرف على التقلبات في الطلب على السلع و الخدمات .

## الاستراتيجيات الخارجية :

تتعلق الاستراتيجيات الخارجية باستهداف تغيير مواقف الجهات الخارجية المنافسة لمصلحتها الذاتية ومن أهمها بالإضافة الى المذكورة في الجدول السابق :

استراتيجية التفاوض : حيث تهدف الى تقليل الاعتمادية على الأطراف الأخرى من خلال التعرف عليها و على استراتيجياتها و على نقاط الضعف فيها و على الأولويات التي تحكم عملها .

## أسئلة الفصل :

كل الآتي من ضمن الاستراتيجيات الداخلية ماعدا :

- تفحص و دراسة البيئة
- الترشيح و التقنين و الانتشار الجغرافي
- التصنيف و الترميز
- التفاوض

استراتيجية تهدف الى الحد من تأثيرات البيئة المحيطة و ضمان عدم تذبذب الإنتاج بسبب فقدان بعض مدخلات الإنتاج أو بطء تدفقها . هي .....

- استراتيجية التحسين
- استراتيجية الانتشار الجغرافي
- استراتيجية تنظيم تدفق الطلب بالشكل المناسب
- كل ما ذكر خطأ

هناك خصائص مؤسسية للتنظيمات أهم سماتها :

- طبيعة النظام التشريعي و السياسي
- طبيعة المجال العمل
- طبيعة المدخلات التي يحتاجها التنظيم
- نوعية المنافسين