

المحاضر ١٥ (البيئة التنظيمية)

س : هناك من يرى بوضع استراتيجية ثابتة للمنظمة في التعامل مع البيئة (خطأ)

- 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 .

- تعرف البيئة : بأنها " المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالانسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " . ، ،

- كما يمكن تعريفها بأنها : الاطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية

- كذلك تعرف البيئة : بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .

- كما تعرف البيئة ايضا : 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

- اهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين : تزداد اهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر او الموارد المقابلة لاحتياجات واهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته او مقوماته الاساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية اولاً ، ومتفاعله مع تغيرات اقتصادية ومادية عديدة - ولكي يتمكن المديرون من ضمان فعالية اعمالهم الادارية وتحقيق الاهداف التنظيمية المنوطه بهم ، يتوجب عليهم الالمام بالبيئة التي تتعامل او ترتبط مع الاعمال والاهداف التي يسعون لانجازها

- إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه وهو الذي يعكس في نهاية الامر صورة و مستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وان وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة - وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، او ان يبنى عليها قرارات اخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة - وايا كانت حاله : فانه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة

س : هناك من يرى ان بإمكانية اغفال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين (خطأ)

س : لا بد من التأكيد على عملية اتخاذ القرار في الدور البيئي (صح)

- وفي الوقت الذي يمتلك المديرون تأثيرات محدودة على بعض متغيرات او عناصر البيئة الخارجية ، نجد ان لهذه البيئة تأثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها .

- واخيرا : فانه لا يمكن فهم المنظمة وانشطتها الادارية الا في اطار بيئي معين .

س : ان تأثير البيئة على المديرين وتأثير المديرين على البيئة متعادل (خطأ)

- تصنيفات البيئة : هناك اساليب او طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق او الاساليب الشائعة مايلي (٧ انواع هي) :

اولا البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة : وهي الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية .

- وبالتالي فان تأثير هذه البيئة العامة ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعية ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية الى بجانب التضاريس والمناخ وماشابه ذلك .
اما البيئة الخاصة : فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الاخرى ذات التأثير المباشر على المنظمة .

س : الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية :

أ- البيئة الخاصة . ب- البيئة الهادئة . ج- البيئة العامة . د- البيئة المتقلبة .

- ويقع ضمن هذه البيئة :المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب ان تتفاعل معهم المنظمة

ثانيا البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

البيئة الخارجية : هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية

اما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لاداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة .

- بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير رسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة و الفلسفة الادارية .

ثالثا البيئة المستقرة والبيئة المنحركة والبيئة العادية :

- 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 سريعا بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما البيئة العادية فهي التي لايفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير

رابعاً البيئة الفعلية والبيئة المدركة :

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

س : ان هناك من يرى بأن بيئة المنظمة يراها جميع العاملين بشكل واحد او هناك تماثل في رؤية العاملين للبيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

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

س : لاعلاقة بالمكانة الوظيفية بادراك البيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

- فالأفراد العاملون في المستويات الادارية المختلفة ينظرون إلى الامور بطرق مختلفة تبعا 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 :

- تعني البيئة الكلية : مجموعة العوامل ؛ السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.

- بينما البيئة الوسطية : تعنى البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملا والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادساً البيئة الهادئة العشوائية والبيئة التجمعية :

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيره نسبيا ، وتهديدها 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

س : هناك من يرى فرق بين البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجمعية (صح)

سابعاً البيئة القلقة والبيئة الهادئة :

تتميز البيئة القلقة : بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

أما البيئة الهادئة : فهي اكثر البيئات حركة وتغيراً ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فأنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة.

س : هي اكثر البيئات حركة وتغيراً ، وعنصر عدم التأكد عال فيها :

أ- البيئة الهادئة . ب- البيئة القلقة . ج- البيئة الهادئة . د- البيئة المتوسطة .

العناصر البيئية : ان المحيط الخارجي او المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي اساليب انجازها للأعمال او تحقيقها ، ونجملها في ستة عناصر هي:

١- العناصر الثقافية : وتعرف بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة ، ولثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات الادارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما ان القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع .

- وبالتالي فان تفاوت او اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة ادارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة.

س : أي مشكلة ادارية يتم معالجتها بطريقة واحدة في كل المنظمات (خطأ)

وتعرف القيمة الثقافية : بأنها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، او مجتمع معين ويصبح مرغوباً لذاته .

- وقد تكون القيمة ايجابية او سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ او بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما ان لكل قيمة معينين :

- احدهما موضوعي : وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفظ الاخرين نحو احترامه واقتنائه.

س : لابد ان تكون القيمة الثقافية الذي موجوده بالمنظمة دائما ايجابية (خطأ)

اما المعنى الآخر فذاتي: وهو ما يرغب فيه الشخص او يحترمه ، وفي هذا المعنى تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد بحسب اذواقهم وحاجاتهم وطبيعة الموقف التي يمرون بها.

- ان التعرف على اهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير.

س : لا تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد (خطأ)

فالثقافة : تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد او المنظمات

- وهكذا يمكن القول :

- ان اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية او متقدمة لا يعني الاذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية او التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية.

- بحجة انها لم تنتهيا بعد للأسباب العلمية في الادارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب اقلمة او تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

استمرارية الثقافة :

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
1- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
2- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
3- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
4- الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
5- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
6- المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
7- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
8- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

٢- البيئة الاجتماعية :

- يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات الاعمال باعتبار الاطار الذي يحتضنها ، فحينما تسود التنظيمات الاولى في المجتمع وتتحكم العلاقة الاسرية في سلوكية الافراد.

- نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذ الوضعية في المجتمعات النامية

- أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية الرسمية ، ولا وجود لنظام العائلة الممتدة في علاقات الافراد.

- فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر الى جانبها فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على الاسرة النووية التي يضعف نفوذها على الافراد لحل 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 المنظمة الاولى (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاعي في علاقات الافراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم.

- اما المجتمعات النامية وامتدادا لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار ، غالبا ماتؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة

- اما في المجتمعات المتقدمة فنجد اختلافا واضحا في سلوكية المنظمة والعاملين فيها بشكل يختلف جذريا عن المجتمعات النامية حيث تشيع الموضوعية محل الطابع الشخصي ، والمعايير الذاتية في هذ المجتمعات المتطورة أو الصناعية ، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والانجاز

٣ - البيئة الاقتصادية :

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، فندرة المواد الاولى أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الايجابية على المنظمات .

- مثال ذلك : مساهمة الموارد الاقتصادية الاولى في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الانتاجية ، كما تشكل في مجالات الظروف الاقتصادية عنصرا اساسيا في مجالات التأثير في المنظمة واعمالها الادارية واهدافها الاساسية واستراتيجياتها المختلفة .

س : لابد من اختيار الموقع الجغرافي للمنظمة حسب توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لهذه المنظمة (صح)

- ففي مجال البيئة التسويقية : يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للافراد في سوق معينة وإلى أى حد بالامكان تسعير المنتجات او الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرا على الشراء والاقتناء فكلما كانت المؤشرات ايجابية 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 أساسية 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 :

ان فلسفة النظام الحاكم وأدولجيتيه السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوى ف القرارات الادارية المختلفة في المنظمات الرسمية، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة الساساسة والقانونية والجماعة 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 .

- فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها احد الضوابط العامة في المجتمع تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى .

س : وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة (صح)

- 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 :

تعنى التكنولوجيا : التطبيق والاستخدام العلمي للمنظم للمعرفة الانسانية في المجالات أو المهام العلمية.

- والتكنولوجيا : بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة علي المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية المتعددة ، فلا بد ان تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات.

- وينظر إلى التكنولوجيا : على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقة الافراد بالمنظمة

- فلألات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم، وكذلك في نطاق الاشراف.

- كما أن للتكنولوجيا تأثير على القرارات الادارية في المنظمات والسما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

٦ - البيئة الاخلاقية :

تتكون البيئة الاخلاقية : من الاحكام القيمة المنصبة على الافعال الانسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير الاخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي

- وغالبا ما تتلاحم المعايير الاخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الاولى وسيلة للثانية أو على الاقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين.

- ان هذه الاخلاقيات بمجموعها تلعب دورا كبيرا في التأثير على القرارات الادارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم اداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة

*** عدم التأكد البيئي :** تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة الى اخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال

- وتدور هذه الاختلافات حول عدة ابعاد او محاور مثل : استقرار البيئة او عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة او بساطتها ، مدى توفير الموارد المالية او عدم توافرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها او عدم قدرتها على ذلك

- ويمكن تلخيص الابعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة:

اولا : الحاجة الى المعلومات المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد او بساطة البيئة ، ومدى ثبات او تغير البيئة

ثانيا : الحاجة إلى الموارد المختلفة ومدى توفرها في البيئة.

- إن عالم المنظمات الحالي يتسم بالتغير، والموارد المحدودة، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحديا يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التأكد من ناحية ، وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من ناحية أخرى.

- وبناء على ماتقدم يمكن القول : بان الاختلافات البيئية للمنظمات تعود الى 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 الى ان عوامل عدم التأكد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي اهمية تقليل اثار عدم التأكد والتكيف معها ومحاولة استيعابها

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

١- اختبار الاستراتيجية المناسبة

٢- تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة للتلاءم مع المستجدات في البيئة والتكيف معها .

٥- اشتراك عناصر خارجية في المنظمة ٦- المساومة ٧- التجمعات .