جامعة آشور
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
العلاقة بين المنظمة والبيئة
(المحاضرة الخامسة)

إعداد
م.م اسراء علي

2023 م 1444 هـ

العلاقـة بين المنـظـمة والبـيئـة

تتصف البيئة بأهميتها الكبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعتها وانواعها وتوجهاتها واهدافها فلا يمكن لها العيش والاستمرار والنمو بمعزل عنها فهي تعد مصدراً لمدخلاتها من الموارد والمعلومات وهي ايضا مستلمة لمخرجاتها وتقسم بيئة المنظمات الى داخليه وخارجيه فالبيئة الداخلية للمنظمة تتضمن كل ما تحتويه داخلها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية وقيمية والتي تكون تحت سيطرتها واما البيئة الخارجية فهي كل ما يحيط بالمنظمة من ظروف واحداث واوضاع ومواقف قد يصعب السيطرة عليها او التحكم فيها.

أولاً: طبيعة وماهية البيئة الخارجية للمنظمة

تباينت اراء الباحثين في تحديد مفهوم البيئة فقد تناولوها من زوايا معينة وذلك وفقا لتوجهاتهم الفكرية، وقد اسفرت دراساتهم عن وجود تعدد وتنوع فيها فضلاً عن التوصل الى دراسة وتحليل البيئة على اساس قياسات واختبارات علمية ووفقا بارتباطها بـ(التكنولوجيا، الحجم، الثقافة، التغيير التنظيمي والابداع)، ويمكن تعريف البيئة الخارجية بانها مجموعه القوى والعوامل المحيطة بمنظمة ما والتي لها امكانية التأثير في الطريقة التي تعمل بها وامكانية الوصول الى الموارد القيمة والنادرة وتشمل تلك الموارد، المواد الأولية، وراس المال البشري التي تحتاجه المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وكذلك تشمل المعلومات التي تحتاجها لتحسين تقنياتها او تحديد استراتيجياتها التنافسية ودعم اصحاب المصالح الخارجيين مثل الزبائن الذين يشترون السلع او الخدمات والمصارف والمؤسسات المالية التي تجهزها بالأموال للمحافظة على استمرارها.

هنالك خمسة تصنيفات مفاهيميه اساسية لمفهوم البيئة الخارجية وهي:

أ- الصنف الأول: تعد البيئة مصدراً مهماً لأنواع مختلفة من الضغوط والتهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة.

ب - الصنف الثاني: البيئة هي بمثابة المجال او السياق العام الذي يحيط بالمنظمة.

ج - الصنف الثالث: تتناول البيئة مجموعة العوامل والمكونات المؤثرة في استراتيجية المنظمة وممارساتها الادارية والتنظيمية.

د - الصنف الرابع: تعكس البيئة مواقف وقوى ومؤسسات مؤثره بقوة في اداء المنظمة.

هـ الصنف الخامس: تتضمن البيئة مجموعة من العناصر المادية والقوى الاجتماعية والثقافية المؤثرة بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار من قيادات المنظمة.

ثانياً: أنواع البيئة الخارجية ومجالها المؤثر في المنظمة

يقسم معظم الباحثون في الفكر الإداري والتنظيمي بيئة المنظمة الخارجية الى نوعين اساسيين هما:

أ- البيئة العامة: وتتضمن مكونات غير محددة من البيئة المحيطة في المنظمة والتي تؤثر في نشاطاتها وممارساتها وتتكون من العوامل او القوى السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الديموغرافية والتكنولوجية...الخ، فيجب على المنظمة ادارة هذه القوى بشكل فعال لتحصل على مواردها فان مجالها سيتسع لإنتاج المزيد من السلع والخدمات وجذب المزيد من الزبائن واما اذا حدث العكس ان اساءت المنظمة ادارة تلك القوى فان اصحاب العلاقة او المصلحة سيسحبون دعمهم ولن تحصل على مواردها النادرة وسيضعف دورها في البيئة وقد يصل الامر بها الى ان ينتهي وجودها وتخرج من السوق نهائياً.

ب - البيئة الخاصة: وتسمى ايضا بيئة المهمة او النشاط، وتتمثل بمجموعة العوامل المؤثرة التي تقع في حدود تعاملات وصفقات المنظمة، والتي يختلف تأثيرها من منظمة الى أخرى، وتتمثل بالزبائن، الموزعين، المنافسين، المجهزين، الاتحادات والحكومة، ويقع على المنظمة اجراء معاملاتها التجارية في ظل دراسة وتحليل كل هذه القوى الموجودة في بيئتها الخاصة اذا ما ارادت الحصول على مواردها اللازمة لإبقائها ولحماية مجالها وتعزيزه.

المنظمة في بيئة الاعمال المتغيرة

اوضحنا سابقا بان هنالك نوعين من البيئة الخارجية هما البيئة العامة والبيئة الخاصة، وان كلاً منهما تتكون من عوامل او قوى يختلف تأثيرها منظمة لأخرى، ومن وقت لآخر ولنفس المنظمة، وبحسب موقفها وظروفها والقطاع او الصناعة التي تعمل فيه ويقع على عاتق الادارة مهمة اختيار وقياس المتغيرات البيئية الرئيسة المؤثرة فيها، الى جانب تحليلها ودراستها علمياً وعملياً.

اولاً: تحليل عوامل البيئة العامة

وهي القوى او العوامل او المتغيرات التي تشكل غلاف البيئة الخارجية، وتؤثر في قدرة المنظمة بمحيط معين للحصول على الموارد والمدخلات، وهنالك العديد من الاساليب المهمة التي تستخدم في تحديد وتقسيم هذه العوامل، وبشكل عام تتمثل بالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية والمادية، وذلك وفقا لما سيتم توضيحه لاحقا.

1. العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية بالسياسات الحكومية اتجاه المنظمات والمستفيدين الآخرين من خدماتها، فعلى سبيل المثال تؤثر القوانين التي تتعلق بمصالح الشركات، مثل التعريفة الكمركية على السيارات المستوردة، حيث تؤثر في زبائنها ومنافسيها، وفي الدول التي لا تفعل شيئًا حيال حماية البيئة يلاحظ بان هناك العديد من الشركات تستغل المرونة في القوانين للقيام بعملياتها المنخفضة الكلفة وفي المحصلة النهائية حدوث المزيد من التلوث ومشكلات بيئية أخرى.

يجب ان لا تعمل المنظمات بشكل عام بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها اذ ينبغي ان تفهم وتعي قرارات منع او تنظيم او اتاحة استيراد بعض المواد الخام او السلع النهائية آلتي تؤذي الجميع، وتلبي متطلبات تنفيذ تشريعات حماية البيئة، فضلاً عن مراعاة قضايا

الاستقرار الأمني، والابتعاد عن ممارسة حالات العنف والارهاب والفساد الاداري والمالي الذي قد يضر بها وبالمجتمع ككل.

2. العوامل الاقتصادية

تعد العوامل الاقتصادية من اهم عوامل البيئة المؤثرة في المنظمة عبر توفير الفرص وتقديم التهديدات والمخاطر، فعلى سبيل المثال ان اسعار الفائدة والوضع الاقتصادي ونسبة البطالة والفقر، فهي تحدد مستوى الطلب على المنتجات وسعر المواد الاولية والموارد البشرية، والفروق في اسعار الصرف للعملات الصعبة ومستويات الاجور والناتج المحلي والاجمالي ونصيب الفرد الواحد منه، كلها تؤثر بشكل كبير في الطريقة التي تعمل فيها المنظمات محليًا ودولياً.

تحاول المنظمات عموما الحصول على المواد الأولية، او تصنيع منتجاتها في البلد بأدنى كلف العمل والمواد الأولية، ومثال على ذلك اغلقت شركات "سوني، جنرال اليكتريك، جنرال موتورز" مصانعها في أمريكا، ونقلت عملياتها الى المكسيك، لان بفعلها هنا قد تتمكن من مواجهة الكلف المنخفضة للمنافسين القادمين من الصين وتايوان وماليزيا، وعليه فأن المنافسين خارج الحدود والعاملين في دول ذات احور منخفضة لهم ميزه تنافسية قد تكون مهمة لجذب الزبون الذي يهمه السعر او الثمن عند الشراء، ولذلك اجبرت العديد من الشركات الامريكية على نقل عملياتها الى الخارج والبحث عن الانتاج والتوريد الخارجي لكي تنافس الشركات الصينية والهندية والكورية واليابانية.

3. العوامل الاجتماعية

تمثل العوامل الاجتماعية تلك التي تتعلق بمنظومة قيم المجتمع وعادات الناس وسلوكياتهم وثقافاتهم ومنظومة قيمهم السائدة، فالمتغيرات الاجتماعية، قد تقدم فرصًا وتهديدات للمنظمة، ومن بين امثلتها، مدى الالتزام بالقيم الاخلاقية والمبدئية، التوجه نحو عمل المرأة في المجتمع، كثرة حالات الطلاق، إدراك تحقيق وعي صحي اكبر، وكذلك فان العمر والتعليم واسلوب الحياة والاعراف والقيم وعادات سكان المجتمع غالبا ما تحدد زبائن المنظمات ومدراءها والعاملين فيها.

يرتبط الطلب على منتجات الاطفال **على سبيل المثال** بنسب الولادات وتوزيعات العمر في البلد، كما ان القيم الاجتماعية والثقافية فهي الأخرى تؤثر في موقف البلد من المنتجات والشركات الأجنبية، فأن الزبائن في فرنسا وايطاليا يفضلون السيارات المنتجة محليا حتى وان تفوقت السيارات اليابانية والامريكية على السيارات المحلية من حيث الجودة والقيمة وفي هذا الخصوص قد يقع على الشركات الامريكية واليابانية والبريطانية التي تعمل في العراق بمجال التنقيب واستخراج النفط ان تتماشى مع اساليب العمل والممارسات السائدة فيه من عادات وتقاليد وشعائر وطقوس ثقافية واجتماعية مألوفة في العراق، فالدول تتباين في الكيفية التي تعمل بها وفي مواقفها من العلاقة بين النقابة والادارة وفي معاييرها الاخلاقية والممارسات المالية والمحاسبية ايضاً.

4. العوامل الديموغرافية

يمكن للعوامل الديموغرافية أو السكانية ان تؤثر في المنظمة وتقدم فرصًا وتهديدات **على سبيل المثال** "زيادة عدد السكان، التركيبة العمرية لأبناء المجتمع، النوع الاجتماعي، الهجرة من الريف الى المدينة وبالعكس، نسبة التعليم والامية في البلد" فالقوى الديموغرافية تعد مصادر مهمة في البيئة العالمية لآنها تؤثر في اذواق وحاجات الزبائن.

وعلى سبيل المثال ان توجه الشباب الى للهجرة الى دول اوربا وامريكا واستراليا قد يشكل عاملاً ديموغرافياً مهما من حيث حدوث حالات النقص في الموارد البشرية الماهرة والكفؤة وبالتالي قد يدعو المنظمات العاملة في الصناعة والتجارة والمعرفة ان تلجأ الى قوة العمل الاجنبية او النسائية لسد حالة النقص هذه، ومما يترتب على ذلك ارتفاع كلف العمالة التي قد تزيد من ثمن السلعة والخدمة المنتجة والتي قد يعزف الزبائن عن شرائها او اللجوء الى البدائل الرخيصة في الشراء.

5. العوامل التكنولوجية

نمت التطورات والتغيرات والعوامل التكنولوجية منذ بداية الحرب العالمية الثانية، وحدث ما يسمى بثورة الابتكار التقني، وبالتالي يكون من الضروري على إدارة المنظمة قيامها بتحليل عميق وشامل لتأثير العوامل التكنولوجية، وحتى المعلوماتية على منتجاتها وخدماتها فضلاً عن التصدي للتنافسية الشديدة المتأنية من استخداماتها الواسعة لها، بهدف الوصول إلى الزبائن بطريقة مميزة، فالعوامل التكنولوجية، مثل استحداث أساليب إنتاج جديدة وأجهزة معالجة معلومات عن العديد من أوجه عمليات المنظمات، كما استعمال تكنولوجيا التصنيع المحوسب يمكن أن تزيد من الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للاستثمار في البحث المتقدم وأنشطة التطوير، فيوثر هو الآخر على كيفية تفاعل المنظمات مع بعضها البعض، وكيف تصمم هياكلها التنظيمية.

وعليه، فأن النقل العالمي للتكنولوجيا له أثار مهمة في الميزة التنافسية للمنظمات، اذ يتحتم على أن تكون على دراية بالتطورات التكنولوجية التي تحدث في الدول الصناعية والمتقدمة، وأن تكون لديها مقدرات جوهرية الوصول إليها، والتي قد تحقق تخفيض في الكلفة او تحقق ميزة تفاضلية مع المنافسين، **فعلى سبيل المثال** أن الشركات اليابانية في مطلع عام (2000)، كانت قد دفعت للشركات الأمريكية (100) مليون دولار، مقابل الحصول على حقوق تكنولوجية، ولقد كسبت مقابل ذلك (100) مليار دولار كعائدات من مستهلكين أمريكيين ببيع سلعها المنتجة في سوقها، وفي الوقت الحاضر نرى أن الشركات الأمريكية راغبة في التعلم من منافسيها في الخارج الآتين من الصين واليابان والهند وكوريا الجنوبية لغلق الفجوة التكنولوجية.

6. العوامل المادية

تشمل عناصر العوامل المادية البيئة الطبيعية نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والموارد الطبيعية المتاحة في البلد، والتي تؤثر بدورها في أعمال المنظمات كافة من خلال الفرص والتهديدات التي تقدمها لها، فقد يمكن للشركات الصناعية العراقية في مجال تصنيع النفط أن تستفيد من الموارد الطبيعية في هذا الخصوص، لتقوم بإنتاج كافة المشتقات النفطية (بنزين، غاز، دهون وزيوت)، وبيعها بأسعار منخفضة للزبائن قياساً بما يستورد من الشركات الأجنبية المختلفة، ولكن يبقى النجاح في ذلك يعتمد على استيراد التكنولوجيا والمواد الأولية المتقدمة.

وعلاوة على ذلك يمكن الشركات الزراعية هي الأخرى أن تستفيد من طبيعة التربة الخصبة في أماكن معينة في الشمال والجنوب من العراق لتتنافس مع الشركات الأجنبية (السورية، الإيرانية، التركية والمصرية) في إنتاج الفواكه والخضار التي تسد حاجة السوق المحلية بأسعار تتناسب مع مستوى دخل الزبائن، ولكن لا يمكن ذلك أن يتحقق مالم ينتبه للقوى المادية المتمثلة لتحسين التربة وتوفير المواد الأولية والأسمدة الكيمياوية المناسبة لتطوير الإنتاج الزراعي.