جامعة آشور
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
المنظمة في بيئة الاعمال المتغيرة
(المحاضرة السادسة)

إعداد
م.م اسراء علي

2023 م 1444 هـ

تحليل عوامل البيئة الخاصة

تتألف هذه العوامل من قوة خارج المنظمة، وتشكل مضمون ومحتوى البيئية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تأمين الموارد، فالزبائن والموزعون والمنافسون والموردون والاتحادات والحكومة هم الذين يشكلون اصحاب المصالح الخارجيين المهمين في التأثير في المنظمات والضغط عليها للتصرف بأساليب معينة، وفي أدناه سيجري توضيح تأثيرات عوامل البيئة الخاصة بالأمثلة الداعمة وكما يلي:

1. المنافسين

يؤدي المنافسون إلى ندرة الموارد وازدياد قيمتها، لأنه بزيادة التنافسية قد يصعب الحصول عليها محلياً وعالمياً كما هو الحال في صناعة السيارات، حيث تناقصت قدرة الشركات الأمريكية لجذب الموارد الخاصة بها، ويلاحظ في العراق مثلا تنافس شركات مثل "سوني، كيا، جيب، تويوتا وفيليبس" وغيرها من الشركات الأجنبية للحصول على الزبائن الذين يرغبون باقتناء السلع الأجنبية.

تواجه الشركات الأمريكية خارج بلدها منافسة من مؤسسات داخل الدولة التي تعمل فيها ومن خارجها والفروع الأوروبية لـ"فورد، جينيرال موتورز" لا تتنافس مع الشركات الأوروبية مثل "فيات، بي أم دبليو" فحسب، بل من مع الشركات اليابانية مثل "تويوتا هونداي"، وفي العقد الأول من عام (2000)، أنشأت الشركات اليابانية العاملة في أوروبا مصانع ذات قدرات انتاجية وصلت إلى (750,000) سيارة جديدة سنوياً، وفي هذه الحالة فقد هددت كل من "فورد، فولكسواكن، وفيات".

2. الزبائن

يعد التغير في الزبائن وأنواعهم واذواقهم واحتياجاتهم وطلباتهم قوة أخرى مؤثرة في المنظمة، فينبغي أن يكون لها استراتيجية في إدارة العلاقة معهم، وكسب ودهم وتأييدهم ورضاهم وولائهم، وعلى أن تقوم بتغيير تلك الاستراتيجية متى ما تغيرت احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم، فشركات "نيدو وسريلاك ونستله" لمنتجات الأطفال تمتلك كل منها سمعة وشهرة قوية لارتفاع مستوى جودتها، مما جعلها أن تحوز على دعم الزبائن في كل أنحاء العالم، وتسيطر على حصة كبيرة من السوق، وبتزايد الطلب على المنتجات الخالية من المواد المضافة والعضوية والمطيبات الصناعية فقد دفع الأمر بالشركات هذه إلى تغيير تركيبة بعض منتجاتها لتبقى على زبائنها الدائمين ولا تخسر أياً منهم، فضلا عن كسب زبائن جدد.

تمثل مسألة تلبية حاجات الزبائن وتلبية توقعاتهم في البيئة العالمية تحدياً جديداً لانهم باتوا يختلفون من بلد لآخر، **فعلى سبيل المثال** ان الزبائن في أوروبا على عكس الأمريكيين لا يحبون الحبوب المحلاة أو المواد الدسمة في انواع منتجات الحليب المجفف، فقد يجعل الشركة العالمية أن تقوم بتعديل منتجاتها لتلائم الذوق الأوروبي وحتى العربي منه، وهذا يعني بأنه على المنظمات أن تكون قادرة على جعل منتجاتها ملائمة لذوق الزبون وتفضيلاته، إذا ما أرادت جذب الزبائن لمنتجاتها والبقاء على الزبائن القدامى.

3. المجهزون والممولين

تقع على المنظمات مهمة تحديد كيفية إدارة علاقاتها مع المجهزين والممولين للوصول إلى الموارد والمواد والأموال التي يطلبونها، وان تتوالد لديها عدة خيارات لإدارة الصفقات التجارية لتأمين تجهيز مستمر لها، أو لتصريف منتجاتها في وقت مناسب، وفي هذا الصدد، ينبغي على الشركات الكبرى أن تقرر هل تشتري مدخلاتها أم تقوم بتصنيعها ذاتياً؟ وهل مثلا بالنسبة لـ"شركة نيدو للحليب الجاف" أن تقوم بتربية المواشي والدواجن وزراعة الفواكه والخضروات؟ وهل يتوجب عليها صناعة العلب الزجاجية بنفسها؟ وهل تشتري كل تلك المواد من المجهزين والموردين؟ وغيرها من تساؤلات كثيرة.

يمكن الحصول على المواد الأولية في البيئة العالمية ليس فقط من المصادر المحلية، بل من أي بلد في العالم، فلو لم تلجأ الشركات اليابانية والكورية إلى التوريد الأجنبي كوسيلة لتخفيض كلف موادها الأولية بشرائها من المجهزين في الصين، لكانت قد فقدت ميزتها تنافسية للشركات الدولية التي تسعى وراء التوريد الأجنبي، **وعلى سبيل المثال** وجدت شركة(AT&T) الأمريكية، بأنه من المستحيل التنافس مع شركتي" باناسونك وهيتاشي" اليابانيتين في سوق المجيب الآلي للهواتف، حتى بدأت بشراء وتجميع موادها الأولية خارج بلدها في تايوان والصين وهونغ كونغ، ووصولها إلى مواد أوليه منخفضة الكلفة، والذي مكنها من تقليل أسعارها، واستعادة جزء من حصة السوق من منافسيها اليابانيين الذين لا يضاهيهم احد بالتفكير في هذا المجال الحيوي.

4. الموزعين

تزايدت التحديات المرتبطة بتوزيع المنتجات وتسويقها في البيئة العالمية، وبالنظر لتباين أذواق ومزاجيات الزبائن من بلد لآخر، فأن حملات الإعلان والتسويق الخاصة ببلد معين، بالتأكيد ستختلف بحسب المنتجات والمواصفات التي يرغب بها الزبائن الأجانب (من دولة لأخرى)، ففي اليابان وكوريا وسنغافورة يتحكم المنتجين المحليين بنظم التوزيع، وان مثل هذا الإجراء قد يصعب على شركاتها الدخول إلى السوق العالمية، وبيع منتجاتها بهذه الطريقة، وهذا يعني بأن التوزيع العالمي للمنتجات قد يصبح صعباً عندما تكون منتجات المنظمة معقدة ويحتاج الزبائن الكثير من المعلومات لتقديم المنتجات او استخدامها بنجاح.

والسؤال الذي يطرح في هذا الخصوص، هو "هل ينبغي على الشركة التعامل مع مبيعاتها خارج البلد، وتتولى التوزيع بنفسها؟ وهل يتوجب عليها البيع لتاجر جملة في السوق الأجنبية؟ ام هل عليها الدخول في تحالفات مع شركة وكالات تجارية في بلد ما وتسمح لها بتسويق منتجاتها وتوزيعها؟ فعلى المنظمات في بلدان عدة ان توزن تلك الخيارات و تتخذ القرار المناسب بشأنها؟ ومن يتمعن في السوق العراقية بعد عام (2003)، يجد الكثير من الشركات العالمية الأجنبية التي أخذت تعتمد فتح الوكالات التجارية في العراق، مثل وكالات "بيع السكائر وزيوت السيارات والأجهزة الكهربائية بأنواعها والشوكولاتة" والتي تعتبر هي بمثابة الموزعين الرئيسيين او الوحيدين.

5. النقابات والاتحادات

تعد الاتحادات والنقابات من بين اصحاب المصالح المهمين في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة، ففي كل بلد هنالك العديد منها إلى جانب وكالات حماية المستهلكين التي تهتم بسياسات فرص العمل والاستخدام المتساوية ونوعية المنتجات ومعايير السلامة الصحية، بحيث تستطيع أن تمارس ضغطاً كبيراً على المنظمات في المجتمع للتأكد من أنها ملتزمة بالأحكام القانونية والتشريعات النافذة.

عادة ما تكون النقابات في الدول المتقدمة، **على سبيل المثال**، مسؤولة عن تأمين أجور العاملين والمنافع الأخرى، وكذلك في حمايتهم من الطرد والعزل والاضطهاد، وفضلاً عن ذلك يقع على المنظمات التي تعمل في بيئة عالمية تأسيس علاقات قوية مع القوى العاملة الجديدة، وإرساء علاقات قوية مع النقابات التي تمثلهم، وفي هذا الصدد مثلاً إذا ما أسست شركة يابانية مصنعاً في أمريكا، فإن فريق الادارة الياباني يطالب بفهم طموحات واحتياجات وطلبات العاملين الأمريكيين في مجال الأجور والجدارة أو الاهلية والتقاعد والضمان الاجتماعي والصحي، فضلاً عن تكييف اسلوب إدارتها ليلائم طموحات الموارد البشرية المحلية.

6. الحكومة

لكل بلد نظامه القانوني والتشريع وعلاقاته الخاصة به، والتي تتحكم بالطريقة التي تدار بها الأعمال، فالشركة الأمريكية التي تدخل إلى العراق مثلاً يقع عليها تعلم كيفية التماشي مع النظام القانوني والمؤسسي له وتطلعات الحكومة، وكما هو الحال في الاتحاد الأوروبي، حيث أن القوانين التي تحكم العمل واحد في كافة الدول الأربعة عشرة المنتمية له، وبالرغم من ذلك يمكنه تسهيل عمل الشركات الأمريكية في تلك الدول، إلا أنه يسهل أيضاً حماية شركاتهم الموجودة في الدولة الأم، وبالنسبة للفلاحين الأمريكيين، اذ أنهم يشتكون من ان التعريفة الأوروبية تحمي الفلاحين الأوروبيين غير الكفؤين وتغلق السوق أمام منتجاتهم الأكثر كفاءة، وبشكل عام يتعمد بعض المنافسين المحليين إلى تشكيل جبهة ضغط على الحكومات للقضاء على أي منافسة عالمية غير عادلة.