

بسم الله الرحمن الرحيم

بيئة الإرشاد الزراعي

Agricultural Extension Environment

المصادر المستخدمة

- 1- السياسات الإدارية: مسلم علاوي شبلي السعد
- 2- نظرية المنظمة: خليل محمد حسن الشماع
- 3- اساسيات العمل الإرشادي الريفي: محمد نبيل جامع واخرون
- 4- بعض المصادر الأجنبية.
- 5- Organization theory ,Daft, net
- 6- Theory Robbins, Organization, net

مقدمة

البيئة لفظة شائعة الاستخدام، إذ يرتبط مدلولها بنمط العلاقة بينها وبين مستخدميها، فنقول مثلا البيئة الزراعية، البيئة الصناعية، البيئة الصحية، البيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية والسياسية.

لقد ترجمت كلمة Ecology إلى اللغة العربية بعبارة (علم البيئة) التي وضعها العالم الألماني (Ernest Hackle) (أرنست هيكل) عام 1866 بعد دمج كلمتين يونانيتين هما (Oikes) ومعناها مسكن و (Logos) ومعناها علم وعرفها بأنها العلم الذي يدرس علاقة الكائنات الحية بالوسط الذي تعيش فيه.

لقد استخدم مصطلح البيئة خلال القرن التاسع عشر، فقد وصف عالم الأحياء دارون كيف أن الكائنات الحية تعيش وتتكيف لبيئتها.

ووفقا لذلك : فان هذا العلم يهتم بالكائنات الحية وتغذيتها وطرق معيشتها وتواجدها في مجتمعات او تجمعات سكنية او شعوب، كما يتضمن أيضا دراسة العوامل غير الحية مثل خصائص المناخ، الحرارة، الرطوبة، غازات المياه، والهواء والخصائص الفيزيائية، والكيميائية للأرض والماء والهواء.

أما البيئة: فهي الطبيعة بما فيها أحياء وغير أحياء، أي العالم من حولنا ..وبذلك فان البيئة بالنسبة للإنسان الأطار الذي يعيش فيه والذي يحتوي على التربة والماء

والهواء وما يتضمنه كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة من مكونات جمادية وكائنات حية تنبض بالحياة، وما يسود هذا الأطار من مظاهر شتى من طقس وحرارة ورياح وأمطار وجاذبية ومغناطيسية... الخ ومن علاقات متبادلة بين هذه العناصر. فالحديث عن مفهوم البيئة اذا هو الحديث عن مكونات الطبيعة وعن الظروف والعوامل التي تعيش فيها الكائنات الحية وقد قسم بعض الباحثين البيئة الى قسمين رئيسيين هما.

1- البيئة الطبيعية: Natural Environmental

وهي عبارة عن المظاهر التي لا دخل للإنسان فيها في وجودها واستخدامها ومن مظاهرها ،الصحراء، البحار، المناخ، والمياه السطحية والجوفية والحياة النباتية والحيوانية، والبيئة الطبيعية ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في حياة أي جماعة (Population) من نبات أو حيوان أو انسان.

2- البيئة المشيدة:

وتتكون من البيئة الأساسية المادية التي شيدها الإنسان ومن النظم الاجتماعية المؤسسات التي أقامها، وبذلك يمكن النظر الى البيئة المشيدة من خلال الطريقة التي نظمت بها المجتمعات حياتها، والتي غيرت البيئة الطبيعية لخدمة الحاجات البشرية، وتشمل البيئة المشيدة استعمالات الأراضي للزراعة، المناطق السكنية ، التنقيب عن الثروات الطبيعية، فضلا الى المناطق الصناعية والمدارس والمعاهد والطرق والسدود.... الخ.

والبيئة بشقيها الطبيعي والمشيدة هي كل متكامل يشمل أطار الكرة الأرضية أو لنقل كوكب الحياة، وما يؤثر فيها من مكونات الكون الأخرى، ومحتويات هذا الأطار ليست جامدة بل انها دائمة التفاعل مؤثرة ومتأثرة، والإنسان نفسه هو واحد من هذه مكونات البيئة يتفاعل مع مكوناتها بما في ذلك أقرانه من البشر.

وقد ورد هذا الفهم الشائع على لسان (السيد يوثانت) الأمين العام للأمم المتحدة حيث قال "أننا شئنا أم أبينا نسافر سوية على ظهر كوكب مشترك ..وليس لدينا بديل سوى ان نعمل جميعا لنجعل منه بيئة نستطيع نحن واطفالنا ان نعيش فيها حياة كاملة آمنة" وهذا يتطلب من الإنسان وهو العاقل الوحيد بين صور الحياة ان يتعامل

مع البيئة بالرفق والحنان، يستثمرها دون اتلاف أو تدمير... ولعل فهم الطبيعة ومكونات البيئة والعلاقات المتبادلة فيما بينهما يمكن الأنسان أن يود ويطور موقعا أفضل لحياته وحياء أجياله من بعده.

ومن التعاريف الواردة لأعطاء مفهوم عن البيئة هي:-

1- فقد عرفت البيئة بانها العلم الذي يدرس العلاقات المشتركة والمتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها

2- وعرفت ايضا بانها التاثير المتبادل والمتداخل والمتراكب بين المتغيرات البيئية .

3- أي شيء يقع خارج المنظمة (Jackson ct.at 1986)

4- العوامل المادية والأجتماعية الكامنة خارج حدود المنظمة(Duncan:1972)

5- وعرفت البيئة التنظيمية بانها هي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل ان تؤثر في المنظمة ككل او في جزء منها(Daft:1983:p:42)

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة الأرشادية بانها مجموعة العوامل والمتغيرات والأحداث التي ترتبط وتتفاعل مع المنظمة الأرشادية او منظمة ما، أي انها عملية متكاملة، او هي اطار يحيى فيه الأنسان مع غيره من الكائنات الحية ويحصل منها على مقومات حياته.

عناصرالبيئة:-

تم تقسيم البيئة وفقا لمؤتمر استوكهولم الى ثلاثة عناصر هي:-

1- البيئة الطبيعية:-

وتتكون من اربعة نظم مترابطة ترابطا وثيقا هي : الغلاف الجوي، الغلاف المائي، اليابسة، المحيط الجوي، بما تشمله هذه الأنظمة من ماء وهواء

وتربة ومعادن، ومصادر للطاقة بالإضافة الى النباتات والحيوانات ، وهذه جميعها تمثل الموارد التي اتاحها الله سبحانه وتعالى للإنسان كي يحصل منها على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى.

2- البيئة البيولوجية:- Technological Enviro..

وتشمل الإنسان "الفرد"واسرته ومجمعه، وكذلك الكائنات الحية في المحيط الحيوي وتعد البيئة البيولوجية جزءا من البيئة الطبيعية.

3- البيئة الاجتماعية :- Social Environmental

ويقصد بالبيئة الاجتماعية ذلك الأطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، ذلك الأطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم اي جماعة من الجماعات سواء بين افرادها بعضهم ببعض في بيئة ما، أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معا وحضارة في بيئات متباعدة، وتؤلف انماط تلك العلاقات ما يعرف بالنظم الاجتماعية، وتعطي البيئة الاجتماعية مواصفات المجتمع عن طريق مؤشرات مثل نسبة الدارسين، مستوى التعليم، الأعتقادات، القيم، طبيعة الحياة، التوزيع الجغرافي.

لقد اوضح كاوس في سلسلة محاضراته التي القاها عام 1945 في احدى الجامعات الأمريكية ونشرت فيما بعد تحت عنوان (الأنعكاس على الإدارة العامة) ان علم البيئة يتعامل مع جميع العلاقات المتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها ووفقا لذلك ...فأنه يعد المنظمة كائنا حيا فهي ينبغي ان تدرس على وفق ذلك، ولأن المنظمات هي جزء من النسيج الاجتماعي فإنه لايمكن فهمها ومعرفة كيفية أدائها او وظائفها دون التعرف على علاقاتها مع العوامل البيئية التي تعمل ضمنها مثل الأفراد والموقع الجغرافي والتكنولوجيا والرغبات والأفكار....الخ. (Still man 1988).

وعلى الرغم من ان مفهوم البيئة التنظيمية بات شائعا في دراسة المنظمات منذ اواخر الخمسينيات إلا ان عددا من لباحثين اعترفوا ان هذا المفهوم لم يكن واضحا بشكل كافي مما ادى الى اثار مشوشة وسلبية احيانا، لذلك فهم فضلوا عدم تعريف

المصطلح بشكل دقيق وانما تعريفه بأنه يضم كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها.

واستحدث الإنسان خلال رحلة حياته الطويلة بيئة حضارية لكي تساعده في حياته فعمر الأرض واخترق الأجواء لغزو الفضاء.

عناصر البيئة الحضارية:-

تحدد عناصر البيئة الحضارية للإنسان في جانبين رئيسيين هما :-

أولاً: الجانب المادي:-

وهو كل ما أستطاع الإنسان ان يصنعه كالمسكن والملبس ووسائل النقل والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في حياته اليومية.

ثانياً:- الجانب الغير مادي:-

ويشمل عقائد الإنسان وعاداته وافكاره وثقافته وكل ما تتطوي عليه نفس الإنسان من قيم واداب وعلوم تلقائية كانت ام مكتسبة.

أهمية دراسة البيئة:-

اذا كانت البيئة هي الأطار الي يعيش فيه الإنسان ويحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ويمارس فيه علاقاته مع اقرانه من بني البشر، فان اول ما يجب على الإنسان تحقيقه حفاظا على هذه الحياة، يفهم البيئة فهما صحيحا بكل عناصرها ومقوماتها وعلاقاتها المتبادلة، ثم ان يقوم بعمل جماعي جاد لحمايتها وتحسينها وان يسعى للحصول على رزقه وان يمارس علاقات دون إتلاف او أفساد.

ويطلق العلماء لفظ البيئة على جميع الظروف والعوامل الخارجية التي تعيش فيها الكائنات الحية وتؤثر في العمليات الحيوية التي تقوم بها، ويقصد بالنظام البيئي اي مساحة من الطبيعة وما تحويه من كائنات حية ومواد حية في تفاعلها مع بعضها البعض ومع الظروف البيئية وما تولده من تبادل بين الأجزاء الحية والغير حية، ومن أمثلة النظم البيئية الغابة والبحيرة والنهر والبحر، ويتضح من هذا التعريف انه يأخذ في الاعتبار كل الكائنات الحية التي يتكون منها المجتمع البيئي)

البدايات، الطلائعيات، والكائنات النباتية والحيوانية) وكذلك كل عناصر البيئة غير الحية (تركيب التربة، الرياح ، طول النهار ، الرطوبة، التلوث....الخ) ويأخذ الإنسان كاحد كائنات النظام البيئي - مكانة خاصة نظرا لتطوره الفكري والنفسي - فهو المسيطر -الى حد ملموس - على النظام البيئي ، وعلى حسن تصرفه تتوقف المحافظة على النظام البيئي وعدم استنزافه.

أهمية دراسة البيئة الإرشادية:-

- 1- التعرف على مستوى التغيرات في احداث البيئة وقواها ودرجة تأثيرها في المنظمة الإرشادية وترتيبها حسب الأهمية.
 - 2- تأثير الأحداث التي قد تسهم في جوانب قوة المنظمة أو ضعفها.
 - 3- تحديد انواع وجماعات المصالح واهدافها وقواها ومستوى تأثير أي منها على المؤسسة الإرشادية.
 - 4- تطوير الأتجاه الرئيسي للمنظمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات وصياغتها.
 - 5- التعرف على التغيرات في وجهات نظر الأداريين والمرشدين العاملين في الجانب الإرشادي عن البيئة ومجالات الأستثمار فيها.
- خصائص البيئة الإرشادية:-

1-التفرد والتميز:

اذ ان البيئة الإرشادية تختلف عن أي بيئة اخرى سواء كانت هذه البيئة داخلية او خارجية حتى وان لم تختلف في نوع المتغيرات فان التباين ليس بالضرورة ان يكون في درجة تاثير هذه المتغيرات على كل منها.

2-الطبيعة المتغيرة(الديناميكية):

أي ان البيئة لاي منظمة زراعية ليست ثابتة وان الحركة في البيئة الإرشادية تعني بان تخمينات البيئة يجب ان تستمر .

4- صعوبة السيطرة او التحكم على المتغيرات البيئة:

تتغير بعض عوامل البيئة اكثر من غيرها مما يجعل السيطرة عليها جميعا امرا صعبا حتى وان كانت من الممكن التأثير فقط على هذه المتغيرات وهذا يتطلب تكيف المنظمة لأرشادية عندما تواجهها بيئة غير مستقرة.

Internal Environmental البيئة الداخلية:--

وتعني بانها امكانات المنظمة لأرشادية ونشاطاتها الحالية والمحتملة التي تظهر من داخل حدودها وتتمثل بالموارد المالية والمادية والمهارات البشرية والتكنولوجية بانواعها وبمستوياتها المختلفة والتي يمكن ان تكون قوة او ضعف للمنظمة. وتعرف القوة بانها امكانات المنظمة الحالية والمستقبلية التي تتفوق فيها على منافسيها. وهي مصدر تمييز المنظمة.

الضعف: خصائص المنظمة التي تقلل من قدراتها في مواجهة المنافسين، او نقص في امكانات المنظمة الحالية والمحتملة مقارنة بالمنافسين لها.

Internal Envir.. factors عوامل البيئة الداخلية:--

يمكن تصنيف عوامل البيئة الداخلية الى:

- 1- الهيكل: تنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وانجاز مهمة المنظمة ويوصف شكليا في خريطة تنظيمية .
- 2- الثقافة: هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها اعضاء المنظمة الارشادية وتنتقل من جيل لآخر من العاملين بالمنظمة لأرشادية. تشكل ثقافة المنظمة سلوك الأفراد او العاملين داخلها، وذلك من خلال وضع معايير تحدد سلوك الاشخاص المقبول من الإدارة العليا من الفرد العامل فيها. ان المنظمة التي تكون لها ثقافة واضحة ومحددة تعبر بشكل ما عن مقدرة الأفراد في الأبداع والتنفيذ والحفاظ على مراكزهم القيادية العالية.

وبما ان لتلك الثقافات تاثير قوي على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة الإرشادية فاتها بالتالي قد تؤثر على بقية المنظمة في تغيير اتجاهها الأستراتيجي.

تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف في المنظمة هي:-

- 1-توحد الثقافة الأحساس بالذاتية والهوية للعاملين بالمنظمة الإرشادية.
 - 2- تساعد الثقافة في ايجاد الألتزام بين العاملين بشئ اكثر اهمية من انفسهم.
 - 3-تدعم الثقافة استقرار المنظمة الإرشادية كنظام أجماعي.
 - 4-تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه او الأستعانة به لاعطاء معنى النشاطات للمنظمة ويستنتج من ذلك بان تفهم ثقافة المنظمة الإرشادية ضروري جدا اذا كانت المنظمة ستدار استراتيجيا .
- اذ لايمكن ان ينجح في المهمة والاهداف الاستراتيجية او السياسات اذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة في المنظمة الإرشادية والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- فاذا تعارضت الثقافة مع التغيير في ظل ظروف بيئية متغيرة يعتبر ضعفا خطيرا.
- وهذا لا يعني بان الاداري مع الاستراتيجية التي تتعارض مع الثقافة القائمة ولكن يجب على الادارة العليا اذا كانت تلك الاستراتيجية ذات اهمية ، ان تكون الادارة العليا مستعدة لمحاولة تغيير الثقافة وهذا يتطلب الكثير من الوقت الجهد.
- 3- الموارد:-

تشتمل موارد المنظمة الارشادية على :

- 1-الموارد المالية والطبيعية والبشرية وكذلك انظمتها والقدرات التكنولوجية.

أ- الموارد المالية:

توفر السيولة المالية من مصادر مالية داخلية وخارجية وتوزيعها على استخدامات مختلفة ومراقبة تدفق الموارد في المنظمة الارشادية وسداد الفوائد والعائدات الى مصادر التمويل الخارجية على شكل عائدات

ب- الموارد البشرية:

ونعني بها تجميع لرأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الفرد والمجتمع بالخير والمنفعة.

وتتمثل الموارد البشرية في المنظمة الارشادية:

- 1- مجموعة العاملين في المنظمة الارشادية بغض النظر عن مستوياتهم .
- 2- نوع العاملين وتشمل التأهيل العلمي، ففي الدول النامية يكون العاملين من حملة شهادة الأعدادية بينما في الدول المتقدمة يكون العاملين من حملة الشهادات الجامعية فضلا عن دافعيتهم للعمل ورغبتهم على العمل وهذا يرتبط بالكم والنوع.

البيئة الخارجية: External Environmental

هي مجموعة الأحداث والمتغيرات التي تقع خارج اطار المنظمة والتي لاتستطيع التأثير فيها تأثيرا مباشرا او كبيرا مثل النظام السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي.....الخ.من التغيرات الخارجية والتي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة نفسها.

خصائص البيئة الخارجية:-

تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بما يأتي:

- 1- واسعة ومعقدة فهي كثيرة الأحداث والتغيرات، وكثافة العلاقات التداخلة والمتشعبة بين احداثها.
- 2- سرعة التغيرات البيئية واحيانا تكون التغيرات عشوائية.
- 3- صعوبة التنبؤ باحداثها واتجاهاتها بسبب خصائص التوسع والتعقيد.
- 4- المتغيرات متشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض ومن الصعب عزل أي منها عن المنظمة(ألا في بعض الحالات)
- 5- استمرارية التطور والتغير في احداث البيئة وخصائصها.

6- تحيط بعدة منظمات.

7- كثرة التحديات وتنوعها (تحديات اقتصادية ، تكنولوجية.....الخ.

8- عوامل البيئة مختلفة ودرجة تأثيرها تختلف من منظمة لآخرى ومن وقت لآخر.

تصنيف البيئة الخارجية:-

بالرغم من اختلاف البيئات من حيث التصنيف الذي اوردته الباحثين في حقول دراسة وتحليل متغيراتها واثارها على الأنشطة المتعلقة بالمنظمة الإرشادية فان البيئة تؤثر على المنظمة الإرشادية بدرجات متفاوتة في الأنشطة التي تمارسها، وتتكون البيئة الخارجية من المتغيرات التي توجد خارج المنظمة الإرشادية وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المنظمة الإرشادية.

فالمنظمة القادرة على التوازن والتأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية تستطيع الأستمرار والبقاء ومواصلة الأداء بشكل اكثر استقرارا من المنظمة التي لا تستطيع ذلك وبالتالي تتعرض الى التلاشي والأضمحلال والأنحلال.

وبستنتج من ذلك ان البيئة الخارجية ذات تأثير مؤكد ومتباين في ان واحد حسب اختلاف المنظمات وطبيعة عملها.

وتصنف البيئة الخارجية من حيث مقدار وصلة العلاقة بالمنظمة الإرشادية الى:-

1-بيئة المجتمع:

وهي اوسع من بيئة المهمة وتتضمن قوى اكثر عمومية متمثلة بالمتغيرات الأقتصادية والأجتماعية ، والقانون ، والثقافة والتكنولوجية تشترك جميعها في التأثير على المنظمة الإرشادية، كما ان المنظمة الإرشادية ذات قدرة معينة من حيث الأستجابة لها وتحدد قدرتها تلك البقاء في ضوء استعداداتها للتكيف مع التغيرات، وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات.

أ-المتغيرات الأقتصادية: Economic variables

تؤثر هذه المتغيرات بشكل اساسي في اوجه نشاط المنظمة الإرشادية فندرة او وفرة المواد الأولية، وشدة درجة المنافسة السائدة، وطبيعة الأسواق

، وحركة العرض والطلب والأسعار ومستوى النشاط الأقتصادي العام والقطاعي، جميعها تؤثر على فاعلية المنظمة الإرشادية.

وفي ضوء ذلك يمكن التأكيد على ان البيئة الأقتصادية ومتغيراتها المستمرة ذات اثر فعال في أنشطة الأقتصادية التي تمارسها المنظمة الإرشادية عموماً، مع العلم ان درجة التأثير والتأثير تتباين وفقاً لنشاط المنظمة وطبيعة أداؤها وسبل تحقيقها للأهداف.

ب- المتغيرات الأجتماعية: Social variables

يؤثر البناء الأجتماعي والعلاقات السائدة فية والقيم والتقاليد والأعراف بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمة الإرشادية والعاملين فيها على حد سواء ، كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والأثار الأجتماعية (فالمجتمعات النامية تتسم بسيادة العلاقات الشخصية لان الطابع المميز لها هي العلاقات الاجتماعية القائمة ترتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة)، وهذه المتغيرات من شأنها ان تحد من اثر الأجراءات الرسمية ومن موضوعيتها، فالتعين والترقية الى المواقع الأدارية العليا يتأثر بالمتغيرات الشخصية الى جانب معايير كفاءة الأداء.

ان المنظمة التي تعمل سواء في المجتمعات النامية او المتقدمة فأن الأثر الاجتماعي بمتغيراته المختلفة يلعب دوراً رئيسياً في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها وعلى فدره استجابة المنظمة الإرشادية لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الأستمرار والبقاء والأداء المتطور.

ج- المتغيرات السياسية: Political variables

وهي تشكل سياسة الدولة وقراراتها وخطتها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة الإرشادية، فالممارسات السلوكية للمنظمة الإرشادية والعاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة، كما ان الدولة في الدول النامية تمتد في توجيهاتها الى جميع مفاصل الحياة وبالتالي تؤثر في جميع

المتغيرات المحيطة بانشطة المنظمة الإرشادية وفي سعيها لتحقيق أهدافها(السياسة الزراعية).

د- المتغيرات الثقافية:- Cultural variables

تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دور مهم في التأثير في سلوك المنظمة الإرشادية من حيث قدرتها على تحقيق اهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، وان الأفراد العاملين فيها هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع،وبذلك يؤثر ذلك التكوين في قراراتهم وسلوكهم وكيفية معالجتهم للمشكلات.

فالمنظمة الإرشادية كجزء او(النظام الأكبر) تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع، وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات التي تتعرض لها في إطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربوية السائدة لان القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد او يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدها وامن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة والمجتمع عموما.

وفي ضوء ذلك فإن معالجة المشكلات بمعزل عن المتغيرات الثقافية تتجاوز الأستجابة والتكيف المطلوب منها، ومن ثم لا تستطيع المنظمة الإرشادية تحقيق النجاح والكفاءة المطلوبة.

ومن ذلك يستنتج بان المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح اذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الاثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.

* صور تاثير البيئة الاجتماعية على المنظمة الإرشادية

أ- ان برامج الإرشاد يجب ان تؤسس ضمن احتياجات المستهدفين.

ب- ان اهداف البرامج الإرشادية ونشاطاتها تخص المستهدفين انفسهم لذا ينبغي على الإرشاد تلبية حاجات المستهدفين.

ج- ان حاجات ومشكلات المستهدفين متغيرة ومختلفة ومتطورة من فرد لآخر او من جماعة لآخرى.ومن المهم جدا الأستجابة لهذه الحاجات والمشكلات المتغيرة.

- د- تأثير خصائص الزراعة واهل الريف في البرامج الإرشادية والطرائق:
 * - تبنى البرامج الإرشادية على ضوء احتياجات ومشكلات المستهدفين.
 * - ان جدوى البرامج الإرشادية التي تنفذها الهيئة العامة تعد في ضوء جدوى تلك البرامج بالنسبة للمستهدفين.
 * - ضرورة مشاركة الأهالي في تنفيذ البرامج الإرشادية، فإذا لم يشترك الأهالي لا يحصل تعلم.
 * - المستهدفون طرف في تمويل البرامج الإرشادية.
 * - بدون رضا المستهدفين عن البرامج الإرشادية ومساندتهم لها قد تواجه الفشل.

كما ان الإرشاد والبحث العلمي مؤسستين مهمتين في تطوير التقانات الإرشادية، اذ يعتبر الإرشاد الزراعي مصدر للتقانات الزراعية ، فضلا الى الأجهزة البحثية والمراكز البحثية الأخرى.

ومن انواع التقانات الزراعية مايلي:

- 1- ميكانيكية:مثل الأدوات والآلات الزراعية.
- 2- بيولوجية:مثل أصناف بذور ، سلالات أغنام.
- 3- كيميائية:اسمدة، مبيدات.
- 4- معرفية: طريقة الزراعة، الدورات الزراعية.

هـ - المتغيرات التكنولوجية: - Technological variables

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكيف البيئة والسيطرة عليها.
 وتؤثر التكنولوجيا بشكل كبير في هيكل المنظمة الإرشادية وسبل تحقيقها لأهدافها، وان استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الأبتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك التنظيمي بشكل عام، بل ان مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما ان قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة الى التطور التكنولوجي او من حيث درجة التعقيد التكنولوجي تسهم في تطوير كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة إضافة لآثارها المستمرة في معنويات الأفراد وتفاعلهم في جماعات العمل وفي تغير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الأتصال واساليب اتخاذ القرارات وغيرها، كل ذلك يدعو المنظمة الإرشادية الى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة الى التطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق اهدافها وخلق المرتكزات لنموها تطورها باستمرار. واذا تحدثنا عن الديموغرافية فهي تعني توزيع السكان فمثلا في العراق نسبة السكان في الريف تشكل (28-30%).

2-بيئة المهام (العمل):

وتتضمن بيئة العمل العناصر والمجموعات التي تكون قريبة جدا من المنظمة الإرشادية والتي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الإرشادية، اذ تتضمن الظروف الموقفية التي يتحدد على اساسها مدى صلاحية برامج العمل الإرشادي واهميتها والأحتياج لها، وتشتمل على العوامل التي تؤثر على المخرجات الناشئة من تنفيذ البرامج الإرشادية.

كما تشمل بيئة العمل الإرشادي المستهدفون الذين تقدم المنظمة لهم برامجها والمجهزون او الموردون (الشركات الحكومية او غير الحكومية) والتي تؤثر بالأرشاد الزراعي، المنظمات الزراعية التنموية والخدمية مثل (مديريات الزراعة والشعب في المحافظات) اذ تعمل بشكل منسق مع جهاز الأرشاد الزراعي الموجود في بغداد لتلبية حاجات المجتمع الريفي، فضلا عن المراكز البحثية الزراعية والمجتمعات المحلية.

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
بيئة المجتمع	الهيكل
	الثقافة
بيئة المهام	الموارد

وتشمل بيئة المهام مايلي:

- 1-المستهدفون وهم الفلاحون الذين يتاثرون بالمنظمة لأرشادية .
- 2-المنظمات والتنظيمات الفلاحية : حيث يوجه الأرشاد الى الفلاحين عن طريق التنظيمات الفلاحية والمنظمات التي تكون نشاطاتها موجه الى الفلاحين.
- 3-المراكز البحثية الزراعية :البحث العلمي الزراعي والأرشاد الزراعي جهازين مترابطين حيث لايستطيع احدهما ان يعمل من دون الآخر.
- 4-مراكز البحث العلمي مثل كلية الزراعة والطب البيطري.
- 5-المنظمات الزراعية التنموية والخدمية مثل مديريات الزراعة والشعب الزراعية.

وللتغلب على سعة مفهوم البيئة التنظيمية الخارجية قسمت الى:

1- البيئة العامة: Envi.. Gametal

2-البيئة الخاصة: Specific Envi..

● البيئة الخارجية العامة:وتشمل القطاعات السياسية والأقتصادية والأجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي. وان اهم ما يميز البيئة الخارجية العامة هو ان عناصرها تؤثر في جميع المنظمات بشكل متباين، فضلا الى ان قدرة المنظمات في التأثير على بيئتها العامة اقل من قدرتها في التأثير على البيئة الخارجية الخاصة

● البيئة الخارجية الخاصة: The specific Exter Enviro..

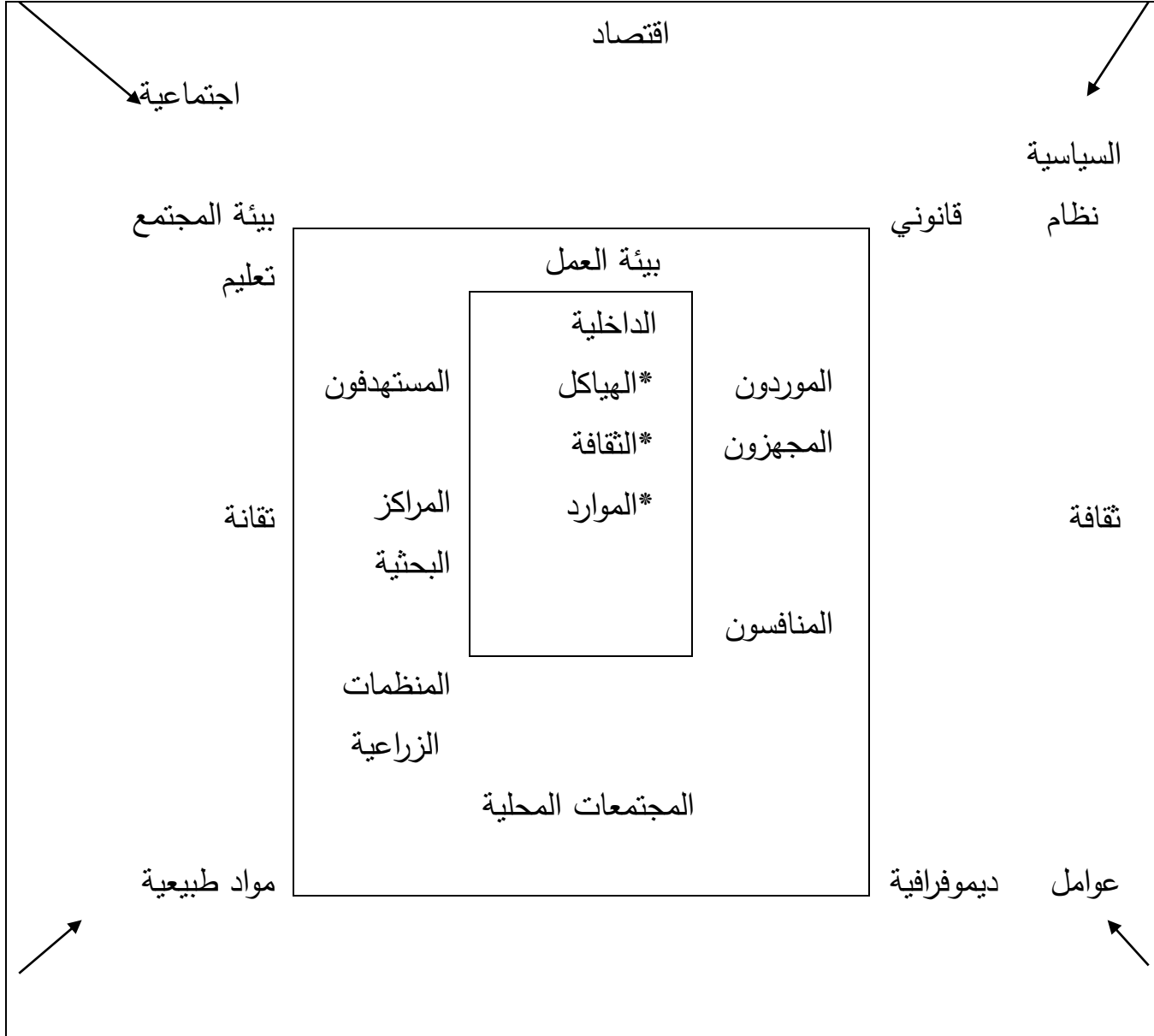
وتسمى ايضا بيئة المهمة Task Environmental وتتكون عادة من المنظمات والأفراد الذين تتفاعل المنظمة معهم مباشرة، وفي الوقت الذي تكاد تتساوى تاثيرات البيئة العامة على جميع المنظمات في قطاع معين فان تاثيرات

البيئة الخاصة تتباين من منظمة لاخرى ضمن نفس القطاع.لكن ينبغي ملاحظة ان البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة، ألا انها ذلك الجزء الأكثر التصاقا وتفاعلا وتأثيرا على المنظمة.

وعلى الرغم من التداخل الواضح بين البيئة العامة والخاصة وبالرغم من تأثير البيئتين على المنظمة ألا ان هذا التأثير يختلف من بيئة الى اخرى لذا فان نجاح المنظمة في الفصل بين عناصر البيئتين يساعدها في معرفة وتشخيص العلاقات ولأثار المترتبة على تلك العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

البيئة المستقرة وغير المستقرة:-

الأسقرار او التغيير مسألة نسبية، ويعتمد هذا العامل اساسا في تصنيف البيئة فهناك بيئة مستقرة او متغيرة بشكل مستمر مثل القيم الاجتماعية الراسخة، وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في اطار علاقات المجتمع التي غالبا ما تتصف بالثبات النسبي، اما البيئة غير المستقرة فانها تعيش تغييرا متواصلا وتخضع لتغيرات سريعة التأثير كما هو الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول اسواق جديدة والتطورات التكنولوجية. والشكل الأتي يوضح العلاقة بين البيئة العامة والخاصة والمنظمة.



شكل يوضح العلق بين البيئة العامة والخاصة والمنظمة

تصنيف Daft للعناصر البيئية

صنف دافت عناصر البيئة الإرشادية تحت تسع مجموعات بيئية تمثل القطاعات الخارجية التي يمكن ان يكون لها تأثير على سلوك اداء المنظمة، وتضم تلك المجموعات، الصناعة، المواد الأولية، الموارد البشرية، الموارد المالية، السوق، النقانة، الظروف الأقتصادية، والثقافة

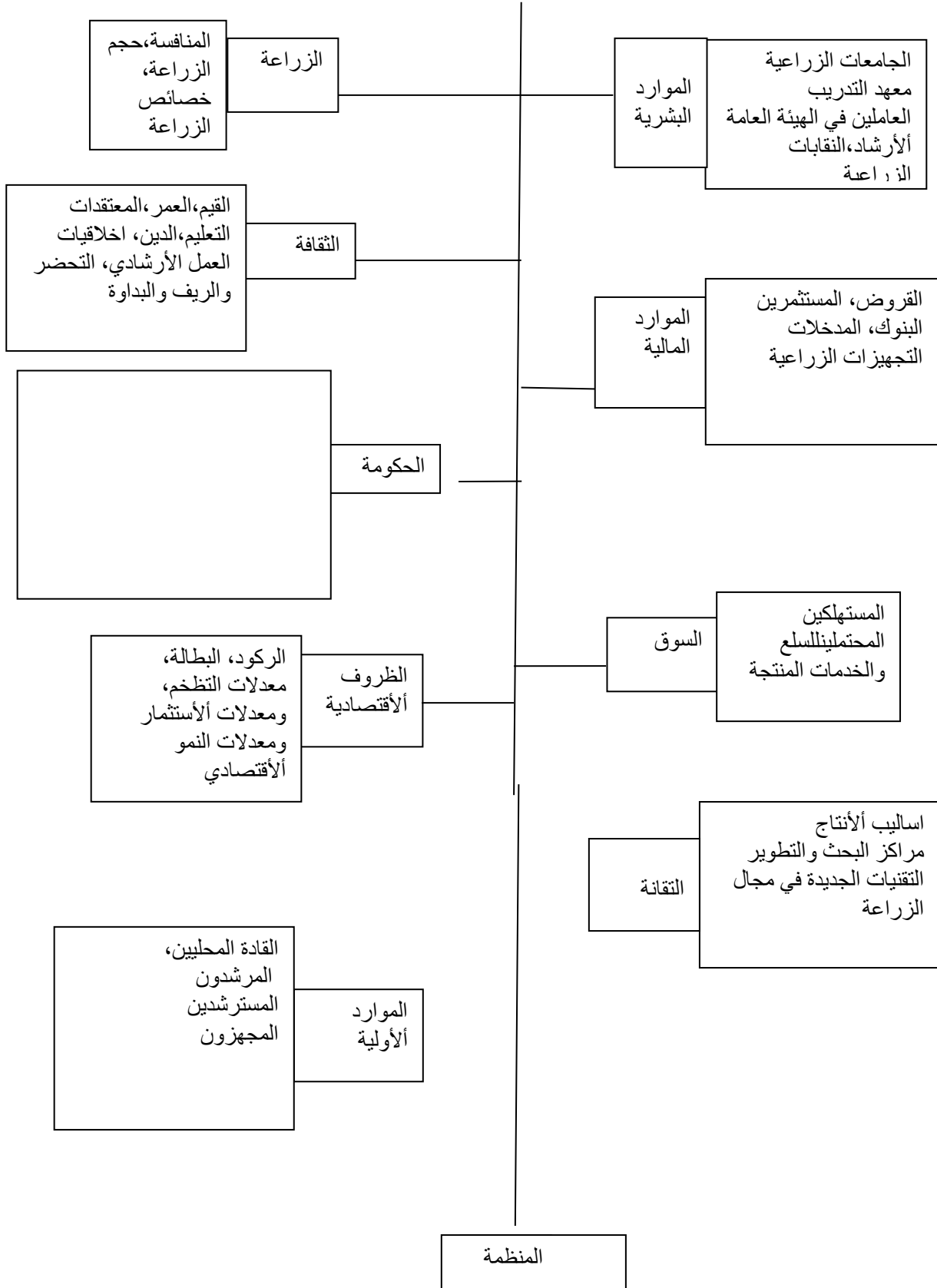
ان كل من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن ان يكون لها تاثير على المنظمة.

فالحكومة مثلا تسن قوانين تؤثر على المنظمة (عوامل تشريعية)، كما ان الأنساق القيمية التي هي احد مكونات الثقافة يمكن ان تفرض قيودا في المجتمعات التقليدية على اشتغال المرأة او عملها اثناء الليل(عوامل اجتماعية). ان تلك المجموعات السابقة الذكر متساوية في تاثير واهميتها بالنسبة للمنظمات المختلفة، فهناك بعض المنظمات تتأثر بشكل اكبر بمجموعة واحدة او اثنين من تلك المجموعات.

كما ان تاثير تلك المجموعات تتباين اهميتها بالنسبة للمنظمة الواحدة من حين لآخر ومن ظرف لآخر، لذلك يتطلب من تلك المنظمات ان تقوم باستمرار بتحديد وتحليل المجموعات البيئية لتقييم تأثيرها على المنظمة، لكن هذه العملية ليست بسيطة فضلا عن صعوبة تحديد العناصر البيئية وتأثيراتها المختلفة على المنظمة، فان هناك صعوبة في تحديد اثر التغيرات الحاصلة في كل مجموعة من المجموعات البيئية التسعة على بقية المجموعات. علل

وبناء على ما ورد سابقا..... يمكن ان تكون عناصر البيئة الأرشادية تضم، الزراعة، المواد الأولية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التقانة، الظروف الأقتصادية، الحكومة، الثقافة

مجموعات البيئة الإرشادية



تقييم اثار البيئة على المنظمة: Environment Assessment

تمارس البيئة تاثيرات كبيرة على المنظمة وهذه التاثيرات من التعقيد والسعة والكثرة يصعب تتبعها دون وجود اطار نظري واضح يساعد على ذلك. لذلك اعتمد عدد من الباحثين على تطوير نظرية لتصنيف التفاعلات المعقدة بين المنظمة وبيئتها. وسوف نتطرق الى استعراض بعض هذه التصنيفات المقترحة.

تصنيف امري وترست: Emery & Trist

لقد قام هذان الباحثان بسن هذا التصنيف لدراسة وتقييم اثار البيئة على المنظمة، واستنتجا ان البيئة التنظيمية تتباين وتختلف تبعا لدرجة التعقيد Complexity التي تعمل ضمنها المنظمة، ان التعقيد والأضطراب يؤثران على توزيع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، كما يؤثران في درجة الاستقرار والتأكد. وكلما كانت بيئة المنظمة اكثر تعقيدا كلما كان احتمال مواجهة تهديدات اكثر وتتاح لها فرص اكبر وبالتالي يصبح اتخاذ القرارات اصعب. كذلك فان ارتفاع درجة التعقيد البيئي يفرض ان تكون المنظمة اكثر تعقيدا في تصميمها وهيكلها.

ان أي بيئة مهما كان نوعها قابلة للتغيير باستمرار فالبيئة التي كانت تعمل فيها جامعة بغداد قبل ثلاثين عاما ليست نفس البيئة التي تواجه الجامعة حاليا.

ويمكن قياس درجة تعقيد بيئة أي منظمة من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي: غنى البيئة، درجة الاعتماد المتبادل، ودرجة عدم التأكد.

أ- غنى البيئة: Environmental Richness

تعد البيئة التنظيمية غنية عندما يكون الأقتصاد في حالة نمو ويتحسن مستوى العمل باستمرار، وعندما تكون حالة المنظمات والأفراد الذين تعتمد عليهم المنظمة جيدة فيكون احتمال بقاء المنظمة واستمرارها اكبر حتى لو لم يكن ادائها وتصميمها جيد.

وكلما زاد غنى البيئة زادت الفرص المتاحة امام المنظمة وبالعكس.

ب- الأعتدال البيئي المتبادل: Envir.. Inter Dependence

ان زيادة الأعتاد بين المنظمة وبيئتها يعقد من تلك البيئة التنظيمية ويفرض على المنظمة اتخاذ قرارات واستراتيجيات اكثر تعقيدا فقد تضطر المنظمة ان تقوم باحتواء العناصر الخارجية المؤثرة فيها بطريقة او باخرى، فمثلا تقوم المنظمة بتكليف تنظيمها وتخصيص اقسام معينة فيها لخدمة افراد مهمين للمنظمة وعملها.

ج- عدم التأكد: Uncertainty

كلما زادت سرعة المتغيرات البيئية وعددها كلما باتت عملية التنبؤ باتجاهات تلك المتغيرات اصعب، وبالتالي تزداد البيئة تعقيدا او تزداد درجة التهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة، كما يصح ادراك الفرص البيئية المتاحة واستثمارها. وبناءا على درجة تعقيد البيئة قسم Eemery &Trist البيئة التي يمكن ان تواجه أي منظمة الى(البيئة العشوائية الهادئة، البيئة المتجمعة الهادئة، البيئة الأنعكاسية المضطربة، البيئة المضطربة.وكما هو موضح في الأتي:-

انواع البيئة حسب تصنيف امري وترست

النوع	اسم البيئة	طبيعتها(الخصائص	استجابة المنظمة
الأول	العشوائية الهادئة Placid random	1-الفرص والتهديدات موزعة عشوائيا. 2-الأشياء لا تتغير 3-درجة المجهول وعدم الثقة محدودة ويمكن تغييرها	يستخدم المسؤولون (المديرون) الخطأ والصواب، أسلوب التجريبي والتكتيكات الأنيية يمكن للمنظمة ان تستمر وتبقى بشكل وحدة صغيرة .
الثاني	المتجمعة الهادئة Placid clustered	1-الفرص والتهديدات مجتمعة معاً. 2-هناك التغيير قليل. 3-درجة المجهول وعدم الثقة محدود ويمكن تغييرها.	وجود استراتيجيات امر مهم لأن الفرص والتهديدات متجمعة، يحاول المديرون تحقيق نتائج مثلى(اخذ الجيد وتجنب السيء، لكنهم لا يدركون انه ينبغي القيام بذلك سوية.
الثالث	الأنعكاسية المضطربة Disturbed reactive	1-نفس صفات النوع الثاني. 2-وجود عدد من المنافسين. 3- هناك ربما تغييراكثر 4- درجة المجهول وعدم الثقة اكبر ويصعب تغييرها.	يحاول المديرون استخدام استراتيجيات اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وهو ما يفعله المنافسون احيانا، المديرون يحاولون خداع منفسهم(استراتيجيات الربح والخسارة)
الرابع	البيئة المضطربة Turbulent field	1-هناك درجة اعتماد عالية من عناصر البيئة العامة 2- محاولة مجموعات المنظمات المرتبطة مع بعضها ان تستجيب لتلك البيئة. 3-وجود أنشطة بحث وتطوير مكثفة. 4-كل ذلك يقود الى مستويات اعلى من التغيير وعدم التاكيد من المجهول مما يجعل من الصعب تغيير الأمور.	صعوبة التكيف بين المخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة، على المنظمات ان تتعاون فيما بينها لتقليل المجهول وعدم الثقة، من امثلة ذلك تعاون شركتي جنرال ماتورز وتيويوتا لبناء مصنع مشترك.

تصنيف كاتز وكان: Kats & Kahn classification

انتقد تصنيف امري وترست بسبب سعته وشموله لكثير من المتغيرات مما تجعل امكانية الاستفادة منه عمليا امكانية محدودة.

لذلك ظهر نوع اخر من التصنيفات اكثر تبسيطا ويركز على مستوى واحد فقط من الظاهرة البيئية هو العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها سواء بشكل مباشر او غير مباشر.

في نفس الوقت ظهر اتجاه اخر في دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها يعتمد على القياس الكمي للخصائص البيئية المؤثرة في المنظمة مثل الموارد المالية المتاحة في البيئة او النسق الأعلى للمنظمة المعنية او حجم الزيادة المحتملة للزيائن، حالة الأقتصاد مقاسة بمؤشرات كلية او جزئية رقمية...الخ.

وظهر اتجاه ثالث يركز على العلاقة بين المنظمة وبيئتها العامة ممثلة بالبيئة السياسية والبيئة الثقافية والمؤسسات الأجتماعية التي تعمل ضمنها المنظمة المعنية. يلاحظ في الأتجاهات الثلاثة المذكورة سابقا ان كلا منها يركز على جانب محدود واحد من الظاهرة البيئية مما يجعل فائدتها محدودة للباحثين لذلك برزت ضرورة ايجاد اتجاه توفيقى وسط بين هذه الأتجاهات ولذلك جاء تصنيف كاتز وكان يقلل الفجوة بين شمولية وسعة تصنيف(امري وترست) ومحدودية وخصوصية واحادية التصنيفات الأخرى .

حيث اقترح كاتز تصنيفا لدراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها اعتمادا على مصفوفة (Matrex) ذات خمس قطاعات بيئية، لان جميع المنظمات لابد ان ترتبط بعلاقات وظيفية مع تلك القطاعات البيئية الخمسة والتي هي:-

أ- الأنماط القيمية للبيئة الثقافية التي تعمل ضمنها المنظمة

ب- البناء او النمط السياسي للمعايير القانونية الذي يحدد الشرعية القانونية للمنظمات، وما هي الأنشطة التي تمارسها.

ج- البيئة الأقتصادية للموارد المتاحة كمدخلات مثل القوى العاملة والمواد الأولية.

د- البيئة التقانية والمعلوماتية التي يمكن ان تكون ذات طبيعة تنافسية.

ع- طبيعة البيئة المادية او المناخ او الموارد الطبيعية والجغرافية.
 ان كل واحد من هذه القطاعات البيئية الخمسة يمكن ان يتباين على وفق واحد
 او اكثر من المعايير التي اقترحها امري وترست مثل الأضطرابات او العشوائية،
 هذا التباين يمكن ان يحصل في قطاع من القطاعات دون ان تتأثر بذلك بقية
 القطاعات. كما يعتقد (كاتز وكان) ان هذه القطاعات تمثل المحور العمودي
 للمصفوفة اما المحور الأفقي فيتألف من اربعة ابعاد (Dimensions) يعتقد
 انها يمكن ان تنطبق على كل قطاع من القطاعات البيئية الخمسة ، وهذه الأبعاد
 هي:-

- أ- الأستقرار—الأضطراب Stability—Turbulence
 ب- التماثل---التنوع Uniformity—Adversity
 ت- التجمع---العشوائية Clustered--Randomized
 ث- الندرة -- الوفرة Scarcity--Munificence

يلاحظ ان كل من البعدين الأول والثالث أقتبسنا من تصنيف امري وترست اما
 بقية الأبعاد فقد اقترحت في تصنيفات اخرى وعند المزوجة بين القطاعات البيئية
 الخمسة والأبعاد البيئية الأربعة تتكون مصفوفة مكونة من عشرين خلية او حالة
 .Case

أما فيما يخص قطاع القيم الأجتماعية فان كثير من المنظمات فشلت في التعامل
 مع مجتمعها بسبب عدم اتفاق قيمها الأجتماعية والسياسية مع القيم الأجتماعية
 والسياسية للبيئة التي تعمل فيها، وكلما زادت درجة القيم الأجتماعية للبيئة كلما كان
 الأمر أكثر صعوبة في تكيف المنظمة مع بيئتها وهكذا بالنسبة لباقي القطاعات
 البيئية.

ان احد العوامل التي تساعد المنظمة على التكيف مع التنوع وتخدم التماثل البيئي
 هو مدى تجمع تنظيم البيئة أو تشتتها وعشوائيتها أي البعد الثالث في المصفوفة.
 أما فيما يخص القطاع السياسي فعندما يكون منظما بشكل عالي او متجمعا
 يستطيع ان يفرض قيود قانونية وسياسية شديدة على المنظمة. أما عندما يكون ذلك
 القطاع مشتتا وغير منتظم فان ذلك يتيح المنظمة حرية اكبر في التعامل مع التنوع

البيئي وفي التحكم ببيئتها والاستجابة لها. نفس الأمر ينطبق على علاقة هذا البعد (التجمع - العشوائية) مع بقية القطاعات البيئية.

أما البعد الرابع (الندرة - الوفرة) فأن أهميته كانت واضحة منذ قديم الزمان، إذ لاحظ علماء الإدارة ان الحضارات القديمة (العراقية، المصرية، الهندية) جميعها قامت على ضفاف الأنهار الكبيرة والغنية بالموارد خاصة الزراعية منها.

فمن الطبيعي ان تجابه المنظمات التي تعيش في بيئة فقيرة مشاكل أكبر من تلك المشاكل التي تواجهها المنظمات التي تعمل في بيئة غنية.

فغنى البيئة أو شحتها لا يتعلق بالموارد الطبيعية أو الأقتصادية بل يمتد ليشمل بقية القطاعات وخاصة فيما يتعلق بالثقافة والمعلومات التي باتت عاملا حيويا أو حاسما في نجاح المنظمات العاصرة، فكلما توفرت للمنظمة معلومات وثقافة أكثر وأعدت من بيئتها كلما ساعد ذلك على نجاح المنظمة.

من جانب آخر فأن شحة الموارد وندرته قد يؤثر في الموقف القانوني للمنظمة، إذ أظهرت الدراسات ان المنظمة التي تعمل في بيئة ذات موارد محدودة تميل الى ارتكاب جرائم فساد أداري أكثر من المنظمة التي تعمل في بيئة غنية، كما أن شحة الموارد قد يؤثر على البيئة السياسية للمنظمة لانه يدفع المنظمات الى التنافس والصراع على الموارد النادرة وهذا يتطلب من المنظمات اتخاذ الخطوات والإستراتيجيات الملائمة للتعامل مع هذه البيئات المختلفة. .

دراسات بيرن وستولكر:

قام (بيرن وستولكر) بدراسة عشرين مصنعا في بريطانيا للتعرف على أثر البيئة على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة في كل منها، وكان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغير في البيئة هو نسبة التغير في التكنولوجيا في الأسواق، وبينت الدراسة ان الهياكل التنظيمية التي تتناسب والبيئات الديناميكية التي تشهد تغيرات كبيرة تختلف عن تلك البيئات المستقرة التي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة. فالتنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية هي التنظيمات العضوية الحيوية المتفاعلة مع الظروف، حيث تتميز الهياكل بالمرونة وبنمط الاتصالات الأفقية، ويكون تأثير الخبرة والمعرفة أكثر أهمية من المركز الوظيفي.

وعلى العكس من ذلك فإن التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية تتميز بالتعقيد والسمية والمركزية، وهي أكثر تناسبا مع المنظمات ذات الطبيعة الروتينية حيث يكون ممكنا تقنين السلوك والأجراءات تفصيليا والاعتماد على الروتين للتعامل بشكل موحد مع الأمور المتكررة، ومثلها الإدارات البيروقراطية المتسمة بالتعقيد والرسمية والروتين والتسلسل الإداري. أما التنظيمات العضوية فتسمى بالتنظيمات المرنة أو المؤقتة (الأدهوقراطية) المتسمة بالمرونة واللاسمية والمبادأة والقدرة على التكيف والتغير.

مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة:

ان القدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات مناسبة للتحكم والتأثير في البيئة هي أهم العوامل في الاستجابة التنظيمية المناسبة لمواجهة الاحتمالات البيئية. لذا مثلت الاستراتيجية بكونها الاستجابة التي تقوم بها المنظمة اتجاه بيئتها، فقد عرفت الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة" وتبني مجموعة أفعال لبلوغها، وحشد الموارد الضرورية لذلك "أوهي" أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات وفرص بيئية، أخذين في الحسبان نقاط الضعف والقوة للمنظمة، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة" فقرار إنشاء مشروع جديد يمثل قرارا استراتيجيا يتطلب خطة عمل وحشد الموارد المطلوبة لتنفيذه.

وكلما زادت درجة تعقيد واضطراب ومجهولية البيئة كلما تطلب ذلك استراتيجيات أكثر تعقيدا.

رسائل المناورة لثومبسون:

أقترح ثومبسون خمس استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة، اعتمادا على أدراك المنظمة للظروف التي ينبغي مجابتهها وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الرسائل هي:-

1-الأنغلاق: اتجاه البيئة ومحاولة عزل المنظمة عن التأثيرات البيئية وهو امر صعب جدا.

2- الحجز: تلجأ المنظمة الى الحجز اذ ان الغلق التام امر مستحيل. ويأتي الحجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الأنساق الحيوية (اللب التقني) مثل الأحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.

3- التدرج: قد تلجأ المنظمة الى تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة الى تدرج الأولويات، او تكثيف الأنشطة الوقائية والتتقيفية.

4- التنبؤ: ان تتنبأ وتتهيا للمتغيرات البيئية التي لايمكن حجزها او تدرجها، فالمنظمة التي تتجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الإنتاجية لتلاءم المتوقع.

5- الترشيح: عند فشل جميع الإستراتيجيات السابقة قد تلجأ المنظمة الى ترشيح عملياتها، وذلك يعني وضع أولويات لانجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية .

انواع الخيارات الإستراتيجية المقترحة:

قام بوب جارات بمراجعة انواع الخيارات الاستراتيجية المقترحة في الأدبيات لمواجهة حالة الأضطراب والتغير في البيئة التنظيمية وقد توصل الى وجود اربعة انواع اساسية من ردود الأفعال هي:

1- التخطيط الاستراتيجي: ويقوم على افتراضان لا توجد بيئة غير قابلة للقياس وممارسة التنبؤ اذا ما بذل جهد كاف لتفهمها والسيطرة عليها، مثل الإستراتيجيات الآتية:

* - استراتيجية صياغة المستقبل، بخلق فرص جديدة

* - استراتيجية التكيف للمستقبل، من خلال التكيف للفرص المتاحة في السوق

* - استراتيجية الأحتفاظ بحق العمل لاحقا، فقد لاتستفيد المنظمة انيا من استثماراتها لكنها تنتظر حتى يصبح الوقت مناسباً مستقبلا وتكون البيئة اكثر وضوحا وتاكدا لكي تستفيد من الأستثمارات التي قامت بها سابقا، كما تقوم به بعض الشركات الكبرى من تحالف ودعم لمراكز الأبحاث المتخصصة املا في قطف ثمار النجاح مستقبلا.

2- الاستراتيجية المنبثقة: تصف هذه الاستراتيجية العملية واسعة النطاق التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التواءم التدريجي مع متغيرات البيئة المحيطة، بسبب حصول متغيرات غير متوقعة وظهور فرص وتهديدات غير متوقعة، يتعين التعامل معها بشكل متدرج وبطرق لم يكن مخططا لها، انها تلائم التغيرات البيئة ذات المستوى المعتدل.

3- المبادرة الداخلية : عندما يصبح الاضطراب البيئي عاليا بشكل يصعب معه التعامل مع المتغيرات البيئية على وفق التخطيط الاستراتيجي او من خلال معالجة الموقف بشكل تدريجي قد يتوجب اللجوء الى المبادرة الداخلية. ان الأساس هو عدم القيام بأستجابة موحدة من قبل المنظمة لاستحالة ذلك عمليا، لذا ينبغي القيام بمبادرة داخلية من قبل الأنساق الفرعية بناء على التهديدات والفرص أنية الظهور، وأن الظروف التي تجبر المنظمة للجؤ لهذه الأستراتيجية تتسم بقسوتها وبحالة عدم الأستقرار، لذا لا بد من اللجوء الى اللامركزية والعمل بصورة منفصلة.

4- النية الاستراتيجية: يتم اللجوء لها في حالة العجز عن السيطرة على البيئة المضطربة من خلال التحليل المنطقي وحده مما يجعل الأساليب التقليدية للتخطيط الاستراتيجي محدودا لذلك فأن النوايا الاستراتيجية تعتمد أساسا على الحدس أو الرؤية.

الاستراتيجيات الداخلية للتعامل مع المتغيرات البيئية:

*- تغيير مجال العمل.

*- استقطاب ذوي النفوذ.

*- تفحص ودراسة البيئة.

*- التحصين والعزل.

*- تنظيم تدفق الطلب على الخدمة.

*- الترشيح والتقنين والأنتشار الجغرافي.

*- التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات.

الاستراتيجيات الخارجية للتعامل مع المتغيرات البيئية:

*- التفاوض.

*- الاعلان.

* - التعاقد مع موردين ومشتريين.

* - الأحتواء.

* - العضوية المتشابكة.

* - المشاركة والأندماج.

* - تجنيد جماعات الضغط.

هناك ثلاثة ابعاد بيئية تؤثر على التنظيم وهي:

* - القدرة أو دور البيئة في دعم التنظيم وتمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه.

* - درجة الأستقرار.

* - درجة التعقيد.

نستنتج مما تقدم مايلي:

* - تعتمد المنظمات الأدارية بدرجات متفاوتة على البيئة.

* - تمارس البيئات الديناميكية تأثيرا كبيرا على النمط التنظيمي اكثر من التأثير الذي تمارسه البيئات المستقرة.

* - يتوافر لدى المنظمات الادارية وسائلها لتقليل درجة الأعتمادية على البيئة.

* - ينسجم مع البيئات المستقرة الهياكل الرسمية الثابتة بينما ينسجم مع البيئات الديناميكية المتغيرة هياكل مرنة ولا تعتمد الرسمية.

* - تملي الظروف البيئية المتغيرة اسلوبا لا مركزيا في الإدارة يتم فيه تفويض أكبر للسلطات مما يمكن من اتخاذ القرارات ميدانيا.

* - تميل المنظمات الأدارية الى النمط المركزي في الإدارة عندما تتعرض لأزمات ومخاطر حيث تصبح المسؤولية اكبر وتستلزم أطلاع الإدارة العليا على كل شيء.

أهمية دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها:-

المنظمة هي وحدة هادفة، او كيان منظم ياخذ شكل في التنظيم لتحقيق هدف

معين

والمنظمات قديمة قدم الأنسان لان الفرد لا يستطيع ان يعيش بمعزل عن غيره، ويشكل انتمائه للمنظمة ضرورة انسانية تنبثق من طبيعة السلوك الأجماعي

للإنسان، إذ تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة، وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية احد اهم سمات الحياة الأنسانية المعاصرة. وتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها سواء كانت صغيرة ام كبيرة، فرعية ام رئيسية، وفي مختلف اوجه حياته، وفي كل قطاعات المجتمع والأقتصاد الوطني ، فالأسرة الريفية والمدرسة والدوائر الحكومية.....الخ.

كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات. وبرزت دراسة المنظمة بدايتها الأولى في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية

وهي علم ناشيء وجديدوقد اخذ الأهتمام بنظرية المنظمة يتزايد في بداية الثلاثينات حيث ظهر قصور واضح في ادارة المنظمات كان من اسبابه الرئيسية عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر البشري ، وقد دفعت الحرب العالمية الى دراسة المنظمة وفهم المتغيرات المؤثرة فيها..... كما ان زيادة الأهتمام بدراسة المنظمة سببه التدخل الحكومي في الحياة الأقتصادية، وتزايد انفصال الملكية عن الأدارة، وبرزت الأدارة كمهنة، وتوسع حجم المنظمات والأنتاج على نطاق واسع وزيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها مع المتغيرات المتحركة للبيئة الأوسع.....

وهكذا تزايد الأهتمام في تطوير نظرية المنظمة وثبتت النظرية اقدمها بين بقية العلوم الأجتماعية فقد تنامت التوجهات العلمية لدراسة الفرد وعلاقته المتفاعلة مع الجماعات الصغيرة من خلال المنافع التي اخذت تتحقق بسبب التكامل بين اوجه نشاط الفرد والجماعة في تحسين وتطوير عمل المنظمات والأنعكاسات الأيجابية في تطوير المجتمع ككل باعتبارها منظمة كبيرة تتكامل وتتفاعل فيها العلاقات الأنسانية، واصبح البحث في المنظمة حقل علميا يتسم بالحركة والتعقيد لان المجتمعات الأنسانية اصبحت اكثر تعقيدا واسرع تطورا.

ان اهم مجالات المنظمة تركيزها على اهمية بيئة فالمنظمة لاتوجد في فراغ بل هي تعمل في بيئة متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، وهناك عمليات بناء وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها ويمكن القول بان علم المنظمة

ومنذ خمسينيات القرن العشرين ان نجاح يعتمد الى حد كبير على مدى التوائم بين تلك المنظمة وادارتها وعملياتها وهيكلها واستراتيجيتها وبين البيئة التي تعمل فيها.

ومن هنا يظهر الأتساع الكبير في حجم ونوعية الدراسات والبحوث التي التي تعتمد على البيئة او على الأقل واحدا من مكونات البيئة (متغيرا اساسيا لها فوجد احد الباحثين الذين درسوا وراجعوا البحوث المرتبطة بعلاقت المنظمة مع بيئتها فلاحظ وجود ما لا يقل عن عشرين استخداما مختلفا لمصطلح البيئة (Bedian&Zammute 1991) وان واحدا من الأسباب الرئيسية التي تقف وراء هذا التنوع في الأستخدام ربما يعود الى حقيقة ان لكل منظمة بيئة تتميز بها .

خصائص النظام :

النظام هو مجموعة الأجزاء او الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كلا متكامل

النظام عبارة عن تكوين كبير يتصف بوجود وتكامل ديناميكي بين اعضائه ومكوناته الأصلية.

1- يشترك مع النظم الأخرى لتكوين نظام اكبر.

2- تتصف اجزاء النظام بتفاعلها مع البيئة المحيطة، وتعكس هذا التفاعل في شكل سلوك او تصرف يتأثر بالعوامل او المتغيرات الاخرى في البيئة المحيطة.

3- يعتبر النمو صفة اساسية من صفات السلوك لاجزاء النظام.

4- تحتل الأتصالات وتبادل المعلومات بين مفردات النظام وبينه وبين الأنظمة الأخرى التي يتفاعل ويتكامل معها أهمية خاصة باعتبارها السلوك العام للنظام.

5- لعل الصفة الأساسية للنظام هي قدرته على الأحياس بالتغير في تكوينه الداخلي او في البيئة المحيطة ومن ثم يتخذ من الأجراءات ما يضمن استمراره في الأتجاه الصحيح المحقق لأهدافه المتوافقة مع متطلبات المجتمع المحيط ، وتتم هذه الأجراءات المعدلة للنظام من خلال المعلومات المرتدة من البيئة المحيطة (Feed Back)

. وفي ضوء ذلك فمن المهم جدا ان يبقى في حالة توازن مع البيئة وهذا بحتم عالية الحصول على مدخلاته من البيئة للخروج بالمخرجات المطلوبة، وهذا التوازن يضمن للنظام الديمومة.

6- يتكون النظام من عناصر مترابطة متكاملة ذات طبيعة أعمادية (عناصر اساسية).

والمنظمة الأرشادية كنظام تتكون من اجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط معا في تكامل وثيق، ولكل منها لهية خاصة في حركة النظام الكلية وسلوكه، وهذه الأجزاء هي:-

اولاً: المدخلات: Inputs : أي عوامل التأثير التي تسيير حركة النظام وتدفعه الى السلوك، وهذه المدخلات هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتنتقل به من مستوى معين للسلوك الى مستوى اخر وقد يتوالى ورود المدخلات الى النظام في تدفق مستمر او في تدفقات متقطعة.

والمصدر الأساسي للمدخلات في أي نظام هي البيئة اذ تلعب المدخلات دورا هاما في حركة النظام وتأمين استمراره، وتشمل المدخلات الأفراد العاملين بالمنظمة الأرشادية والمستهدفين والموردين منها، من حيث دوافعهم، احتياجاتهم، تعليمهم، صفاتهم، خصائصهم، تنظيمهم.....الخ.

ويمكن تصنيف المدخلات اساسا الى:

1:- المدخلات البشرية:

وتتمثل في طاقات وخبرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام واهدافه.

2- مدخلات مادية:

وتتمثل في كافة الموارد غير البشرية من معدات وتجهيزات واساليب ادارية وتكنولوجيا والتي تصل الى النظام ويستخدمها في عملياته (والمتمثلة بالأرض الزراعية، البذور، الأسمدة، مبيدات، وسائل ايضاح مرئية).

5- مدخلات مالية:

والمتمثلة بالموارد المالية المخصصة للمنظمة الإرشادية.

6- مدخلات معلوماتية:

وهي تظم المعلومات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام وما يسودها من قيم وافكار ومعتقدات.

ثانيا: العمليات:-

تختص باداء العمليات والأنشطة الهادفة الى تحويل المدخلات وتغييرها من طبيعتها الأولى الى شكل اخر يتناسب ورغبات النظام واهدافه، حيث يتم القيام بالواجبات والأجراءات التي يتحقق من خلالها وصول النظام الى اهدافه فعلا، ويتوقف نجاح النظام بدرجة كبيرة على العمليات والأنشطة الجارية به وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة والأفاداة منها الى المناسبة مع طبيعة النتائج المستهدفة وتشمل العمليات (عمليات ادارية من حيث التخطيط والتنظيم.....الخ، وعمليات فنية أي عمليات تحويلية).

ثالثا: المخرجات:-

ويتمثل هذا الجزء من النظام في سلسلة الأنجازات المتحققة من العمليات والأنشطة التي تمثل قيمة ما اسهم به النظام من خدمة المجتمع.

وتعود تلك المخرجات الى المجتمع الريفي في صورة سلع او خدمات او تغييرات معنوية للأفراد لأسباب رغبات اجتماعية أو اقتصادية او سياسية محددة، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات وبذلك تتوالى حركة النظام في اداء انشطته.

ويمكن تصنيف المخرجات على اسس متوافقة مع تصنيف المدخلات فتتكون من:-

1- مخرجات بشرية:

وهم الأفراد الذين تم اعدادهم تنميتهم ماديا او معنويا .

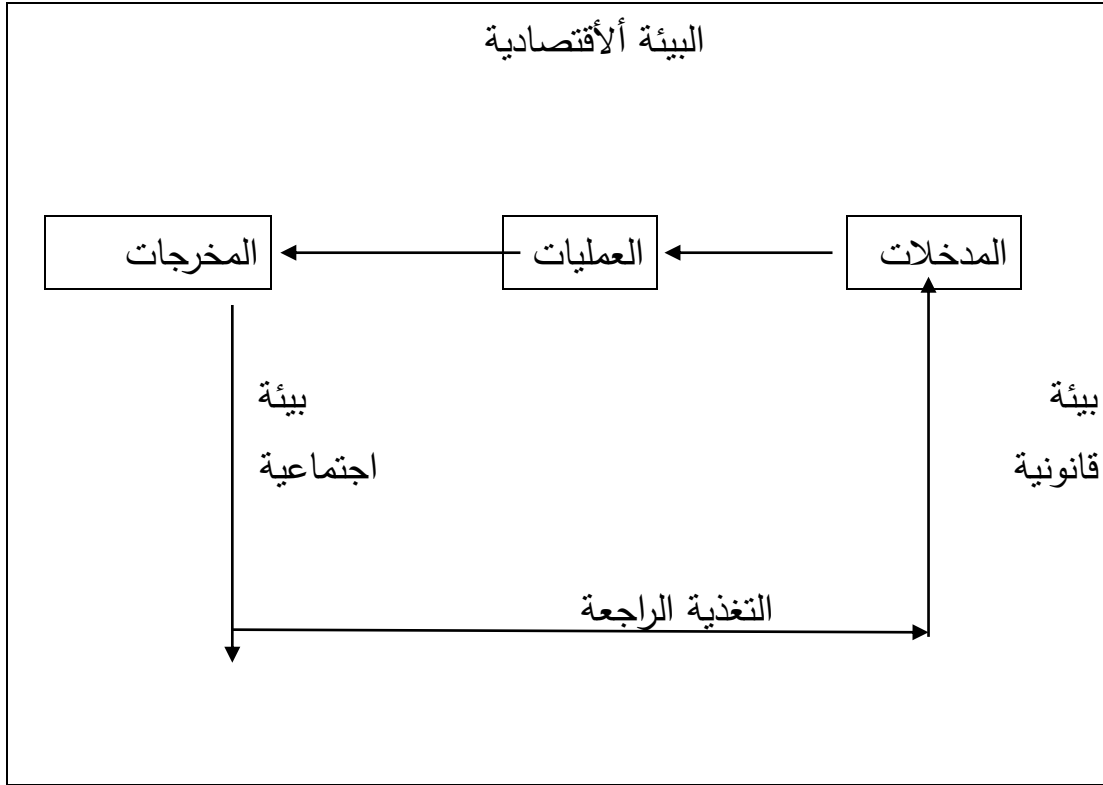
2-المخرجات المادية:

وهي السلع والخدمات التي يمكن للنظام التوصل اليها نتيجة لأستخدام ما يتوفر له من مدخلات.

3-المخرجات المعنوية:

وهي المعلومات واشكال المعرفة وأفكار والآراء التي تصدر عن النظام.

وبتطبيق المفهوم السابق للنظام على الإدارة الأرشادية يمكن وضعها بالشكل التالي:



التغذية الراجعة:

بمثابة اداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية فهي تزن النتائج وتقارنها بالنتائج المتوقعة او الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية له مسبقا، وهي تمثل رسالة البيئة والمستهدفين الى النظام، وتمثل توظيف الملاحظات والمعلومات بين عناصر النظام.

انواع النظم: تقسم النظم وفقا لما يأتي:

1- من حيث التفاعل مع البيئة الى:

أ- نظام مفتوح

ب- نظام مغلق

2- من حيث طرق العمل الى:

أ- زراعية

ب- صناعية

ج- تجارية

مكونات البيئة الخارجية

البيئة الكلية

التغيرات المحيطة بالمنظمات كثيرة ومتعددة وهذه التغيرات تؤثر المنظمات ،مثل ارتفاع أسعار الطاقة ،أسعار الصرف، ظهور حركات حماية البيئة، ظهور نظم المعلوماتالخ.

فهناك تغيرات حديثة مثل: التغيرات المجتمع الصناعي ألي مجتمع المعلومات

والتطور الهائل في التكنولوجيا ونظم الكمبيوتر

والتحول من الاقتصاد المحلي إلى العالمي .

والتحول من المركزية إلى اللامركزية.

ونشأة السوق الحر

مكونات البيئة الكلية

1-البيئة الاقتصادية:

وتتشر إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصاد الذي تعمل فيه المنظمة مثل:

الدخل،الطالب، مدى التوافر

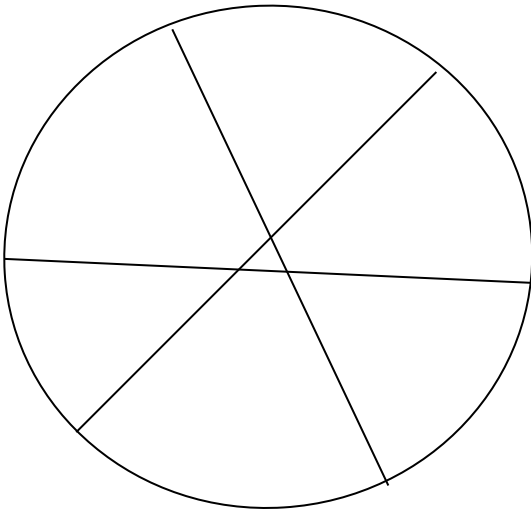
عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات

النقدية والمالية للدولة، المناخ العام

للاستثمار، والشكل المقابل يوضح

عناصر البيئة الاقتصادية.

2-البيئة الاجتماعية :



تعد البيئة الاجتماعية ذات تاثير هام على المنظمات خاصة وان اثرها يكون في جانب الطلب على القيم والقواعد والممارسات للعاملين دخل المنظمة.

وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ ان:

أ- الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض منظمات الاعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فان زيادة اعداد المواليد يفتح اسواقا جديدة امام العديد من المنظمات.

ب- خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي الى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها الجديد الزيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، الزيادة دخل الاسرة.

ب- زيادة مستوى التعليم ادى الى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات او نحو العمل كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب.

ج- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها الاتجاهات استراتيجية معينة لموضوعات الرقابة الادارة . السلامة والامان في المنتجات حماية البيئة وما تمارسه المنظمات فيما يتعلق بالاعلاناتالخ

3- البيئة التكنولوجية :

من التغيرات الهامة المؤثرة على عمل معظم المنظمات هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي مثل زيادة الاعتماد على الحاسوب الالي واشعة الليزر ويؤثر العامل التكنولوجي على عمل المنظمات حيث يؤدي الى زيادة الطلب على بعض المنتجات (أو نقصانه) كما له تأثير أيضا على العمليات الإنتاجية للمنظمة، وجودة المنتجات النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملون با لمنظمة على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.

4- البيئة السياسية

تعتبر البيئة السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية لما من تأثير للقوانين على المنظمات حيث لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها والقوانين التي تصدرها الدولة فعلى سبيل المثال:

*- قرار منع استيراد بعض المواد الخام او السلع النهائية لابد ان يؤثر على عمل المنظمات.

*- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمة.

*- قوانين تشجيع الأستثمار ومنع التسهيلات والقروض... الخ.

ثانيا:بيئة الصناعة:

الصناعة تتأثر بالتغيرات البيئية التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، كيفية تمويل الصناعة، مدى تدخل الحكومة، المنتجات المستخدمة، الأستراتيجيات التسويقية للصناعة.