

(مادة مبادئ الادارة)

المحاضرة السادسة/ الادارة في البيئة المتغيرة

قسم الحاسوب

المرحلة: الثالثة

مدرس مساعد: برهان حسين

تركيبة السطح البيئي

تتفاعل المنظومة المفتوحة مع بيئتها إذ يحاول المدراء التوفيق بين مواطن القوة والضعف في المنظمة من جهة وبين الفرص والتهديدات البيئية من جهة أخرى.

البيئة: هي أي مكون أو ظرف لا يمثل أو لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها.

وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة مثل الزبائن هم ذات أهمية مباشرة في عمل المنظمات قياساً بتفاعلات أخرى. وإن بعض المكونات البيئية في ظرف معين تكون أكثر أهمية للمنظمة.

ثانياً: أنواع البيئة

هناك نوعين أساسيين من البيئات هما
(**البيئة العمومية والبيئة الخاصة**)

أ- البيئة العمومية: تشمل البيئة العمومية كلا من المكونات مثل الحكومة والظروف كالتضخم النقدي في الاقتصاد والذي يُعدان أمران مهمان لكل المنظمات لكن بشكل متفاوت من منظمة لأخرى. وبسبب تأثير بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة فإن المدراء قد يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة والتي ربما تؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة.

أهم مكونات البيئة العمومية هي:

1- **القطاع الاقتصادي**: تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة، وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على:

(1) التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي

(2) الاتجاهات التضخمية

(3) اسعار الفائدة

(4) احتمال شحة المواد

وهذه المكونات ممكن ان تؤدي الى تسهيل او اعاقا سعي المنظمة لبلوغ اهدافها، فاذا كان هناك فتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي الى زيادة البطالة، وانخفاض مبيعات السلع غير الضرورية، والعكس صحيح.

ايضاً ان التضخم النقدي المتواصل (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) يؤدي الى ارتفاع الاجور والأسعار والى تأثيرات عكسية في عمليات المنشأة، اما اذا كان التضخم معتدل فلا تضطر الادارة الى رفع الاسعار لمواجهة الكلف او لمواجهة تدني كفاءة الاداء.

وكذلك، قد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي ايجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة اخرى ، فقد تحقق بعض المنشآت مكاسب مقابل خسارة منشآت اخرى، تبعاً لطبيعة اعمالها ومحتوى حركة تلك التغييرات.

2- القطاع التكنولوجي: تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في انتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الاولى المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها، وذلك باتاحة فرص تحسين الاداء، او خلق التهديدات للمنشأة.

3- القطاع الاجتماعي: يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، القيم، العادات، والتقاليد السائدة في المجتمع. وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية الى بلورة تغييرات في انماط الحياة تؤثر في السلع والخدمات والتي هي محركات المنشأة. وكذلك تؤثر في العلاقة بينها وبين الافراد العاملين لديها. فعلى المنشأة التي تسعى الى النجاح ان تتخذ هذه الخصائص الاجتماعية بنظر الاعتبار من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تنشأ عن التكيف مع البيئة.

4- القطاع الحكومي: يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والناظمة والرقابة التي تعيش في اطارها المنظمة. إذ ان اهداف المنظمة، مبرراتها، والفرص المسموح لها باستغلالها تتأثر بذلك، وذلك بحسب التشريعات والتعليمات السارية من قبل الحكومة. وايضاً التشريعات المالية والاقتصادية تؤثر في عمليات المنشأة.

ب- البيئة الخاصة :

تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات الذي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها.

ففي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها. فان لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. فالسلع التي تتعامل بها المنشأة واسعارها، معارضها، ومخازنها والعاملين فيها تعكس المكونات المختلفة للبيئة الخاصة. كما انه من البديهي ان يكون هناك اهمية لمكون عن الاخر.

كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية قد تؤثر في النهاية في واحد او اكثر من مكونات البيئة الخاصة.

اما اهم مكونات البيئة الخاصة فهي:

على الرغم من ان مكونات البيئة العمومية، المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها، فان اثرها اقل وضوحاً من اثر البيئة الخاصة.

إذ ان المنظمات تهتم بدرجة اكبر بمكونات البيئة الخاصة وذلك بسبب تاثيرها المباشر عليها.

وتشمل مكونات البيئة الخاصة 6 مجموعات (الزبائن، المنافسين، الموردين، الجماعات والاجهزة الناطمة، التكنولوجيا ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية).

مكونات البيئة الخاصة اما مجهزة لمدخلات المنظمة او متسلمة لمخرجات المنظمة. ومما لا شك فيه ان التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو اعمق واثق من تفاعلها مع البيئة العمومية.

1- الزبائن: الزبائن هم الافراد والمنظمات الاخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل اشياء اخرى تقدم اليها. ويمكن ان يحصل التبادل اما مباشرة بين المنشأة والزبائن او من خلال منشأة وسيطة.

2- المنافسون: هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة. كما تحصل المنافسة في مجالات اخرى من عمل المنشأة، مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات ويمكن ان يدخل في القطاع او النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد او ان تظهر منتوجات جديدة منافسة مما تؤثر في المبيعات والارباح.

3- الموردون: تحصل المنشأة على مواردها من الموردين فهم يقدمون العمل والتمويل ، الموارد الاولية، المعلومات، والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة وهم يؤثرون كذلك في المنشأة من خلال موعية المدخلات التي يقدمونها ، واسعارها وانتظام توريدها.

4- الجماعات والاجهزة النازمة: وهي الجماعات والاجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة ، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك. كما تخضع المنشأة لرقابة الاجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، والاسعار

فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الاجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالاولى هي بيئة خاصة والثانية بيئة عمومية.

5- التكنولوجيا ذات العلاقة : هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في انتاج وتوزيع سلعها وخدماتها .
فمستوى المهارات المطلوبة من قبل افراد المنشأة تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما ان التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتحديات لكل منشأة.

6- الموارد البشرية: يؤلف الافراد العاملون في المنشأة مواردها البشرية.

والمنشآت تتطلب مهارات وخبرات متنوعة ومتفاوتة من الافراد فاذا كانت تستعمل تكنولوجيا ذات مستوى عالٍ تختلف عما اذا كانت تحتاج الى مهارات يدوية في عملياتها. ومن بين العوامل التي تاخذها المنشآت بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة .

ثالثاً: فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة

- يفشل العديد من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة لعدة اسباب منها:
1. نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها.
 2. نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات او الاوقات، والتي قد تنسيهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتمة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين.
 3. انهماك الادارة في حل المشكلات الداخلية في المنظمة، مثل معالجة الصراعات التي قد تحدث بين الافراد والتقسيمات الادارية.
 4. الانهماك في التنسيق بين اوجه نشاط المنظومات الفرعية.
- كل ذلك قد يستغرق جهد ووقت المدير، وبالتالي يحول دون قدرة الادارة والفشل في قراءة مؤشرات البيئة. وكانما تميل المنظمة لان تكون مغلقة تجاه بيئتها بدلاً من ان تكون منظومة مفتوحة.