



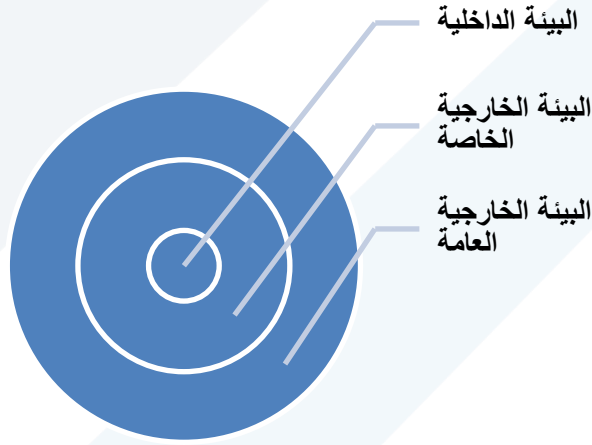
## المحاضرة السادسة بيئة المنظمة



### ثالثاً: مما تتكون بيئة المنظمة:

من المعروف أن أية منظمة لا تعمل في فراغ، وإنما تنشأ وتعمل في ظل بيئة محددة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أعمالها ونشاطاتها فإما أن تؤدي إلى دعمها وإما تؤدي إلى عرقلتها. وتصنف بيئة المنظمة إلى ثلاثة مستويات هي:

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة



### ❖❖ البيئة الداخليّة للمنظمة وتأثيراتها:

يمكن النظر للمنظمة وفق مدخل الموارد: على أنها مجموعة من الموارد الداخلية التي يمكن تجميعها بثلاثة فئات هي: الموارد البشرية والموارد المادية، والموارد التنظيمية.

الموارد البشرية: (خبرات، معارف، مهارات... الخ)

الموارد المادية: (آلات، معدات، مستودعات... الخ)

والموارد التنظيمية: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، قواعد بيانات، علامات تجارية، براءات اختراع... الخ)

### الهيكل التنظيمي

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتقسيم المهام وتوزيع الأفراد على تلك المهام، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة.

### 3-الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجّه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة.

### تأثير عوامل البيئة الداخلية على المنظمة: ❖

تؤثر البيئة الداخلية في المنظمة فهي إما أن تحوي نقاط قوة للمنظمة، وبالتالي يجب تعزيزها وتوظيفها وإما أن تحوي نقاط ضعف للمنظمة وعليها إزالتها.

نقاط القوة: وهي عناصر (حالية أو محتملة) تُمثّل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكل إيجابي في عملها.

نقاط الضعف: وهي عناصر (حالية أو محتملة) تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة نسبياً تؤثر على أداء المنظمة في حال لم يتم معالجتها.

### متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها: ❖❖

يمكن أن نقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة، وإن تأثير

متغيرات تلك البيئة على المنظمة يكون من خلال الفرص والتهديدات التي تفرزها

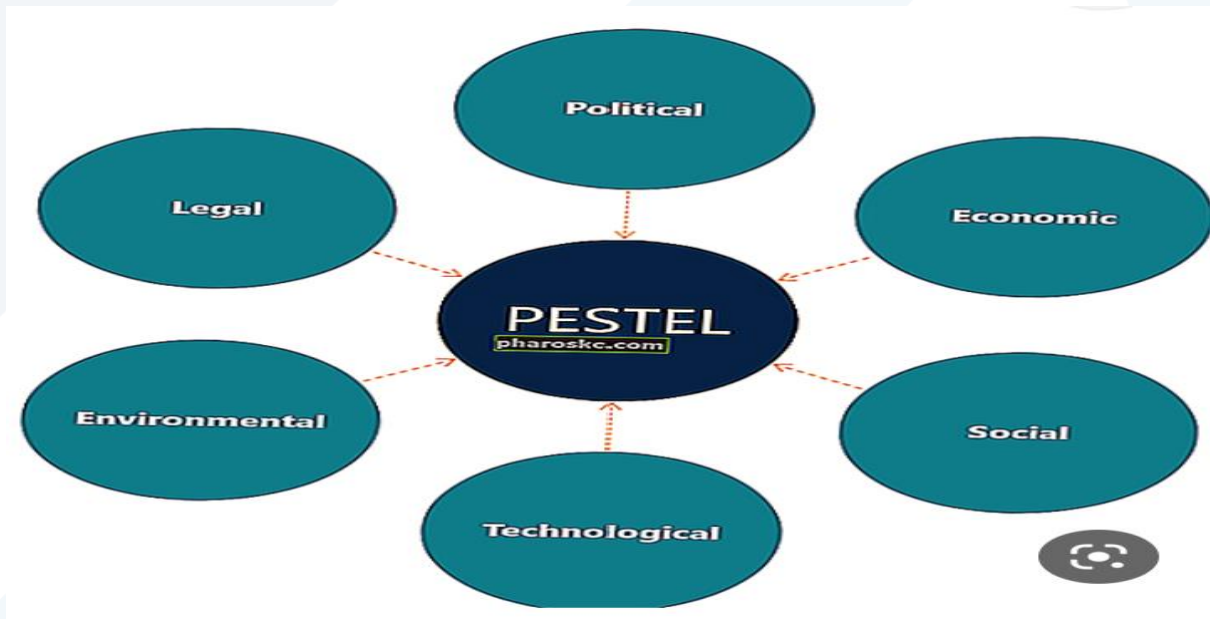
الفرص: وهي العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية.

التحديات: هي العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها.

وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

### ❖ متغيرات البيئة الخارجية العامة:

توجد عدة أدوات تحليلية تشرح متغيرات البيئة العامة، ومن أهمها هو تحليل: PESTEL لأنه يشمل أكثر المتغيرات المؤثرة ذات الصلة بالشركات، وهو يتضمن تحليل المتغيرات الآتية: (متغيرات سياسية، متغيرات اقتصادية، متغيرات اجتماعية، متغيرات تكنولوجية، متغيرات البيئة الطبيعية، وقانونية)،



◀ المتغيرات السياسية Political and Legal Variables:

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسيّة المحيطة بها، ولذا فإنّ على أيّة منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسيّة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيّرات:

علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً لمنتجاتها.

### ◀ المتغيّرات الاقتصاديّة Economic Variables:

تعتبر المتغيّرات الاقتصاديّة إحدى عوامل البيئة الهامّة المؤثرة على منظمات الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقدّمها لها ومن أهم هذه المتغيّرات الاقتصاديّة: معدّلات النمو الاقتصادي، التضخم، معدّلات الفائدة، معدّلات سعر الصرف.

### ◀ المتغيّرات الاجتماعيّة Social Variables:

يقصد بها المتغيّرات المتعلّقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع المتغيّرات الأخرى، فإنّ المتغيّرات الاجتماعيّة قد تقدم فرصاً وتهديدات للمنظمة، ومن أمثلة هذه المتغيّرات مدى الالتزام بالقيم الأساسيّة في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر.

### ◀ المتغيّرات التكنولوجيّة Technological Variables:

منذ الحرب العالميّة الثانية تسارع إيقاع التغيّرات التكنولوجيّة، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سمي بعملية "الفران المستمر للثورة الابتكاريّة"، لذلك أصبح من الضروري على المديرين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجيّة على منظماتهم.

وكمثال عن تأثير التكنولوجيا على عمل المنظمة: ظهور تكنولوجيا تحسن منتجات المنظمة

### ◀ متغيّرات البيئة الطبيعيّة: Environmental Variables:

تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها.

### ◀ المتغيرات القانونية Legal Variables :

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة القانونية المحيطة بها، ولذا فإنّ على أيّة منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة القانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرضها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات:

1- قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إمّا إيجابياً أو سلبياً على عمل المنظمات.

1- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات.