

## الفصل الثالث

### الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها. ويحاول المدراء التوفيق بين مواطن القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats). وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المدراء للتغيرات البيئية.

وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية، والعلاقة مع الحكومة. ولا بد من دراسة البيئة، ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

#### المبحث الأول

#### الإدارة وبيئتها

#### أولاً - تركيبة السطح البيئي (Environmental Interface):

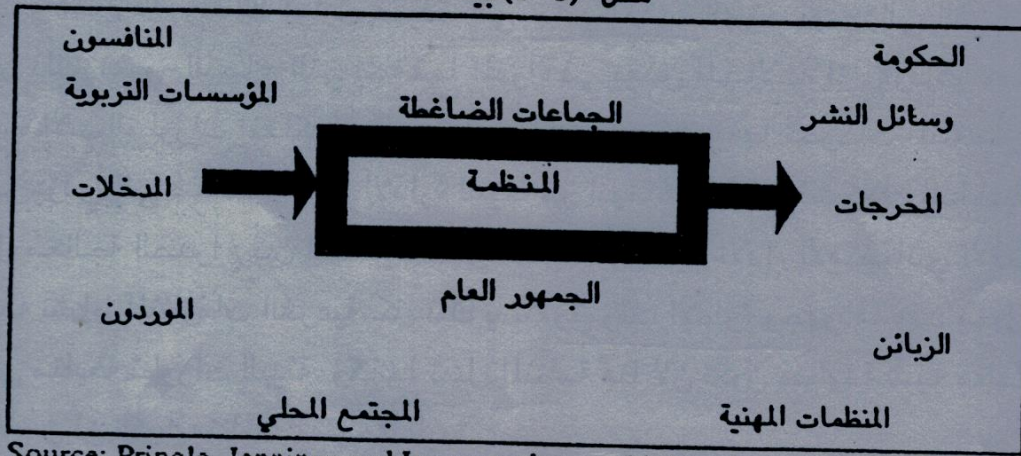
تتفاعل المنظومة المفتوحة مع بيئتها. و (البيئة) هي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها. ويشير الشكل (3 - 1) إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش فيها المنظمة، وأوجه التفاعل المتنوع مع بيئتها. وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مثلاً مع الزبائن) ذات أهمية مباشرة للمنظمة، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها. كما أن بعض المكونات البيئية، في ظرف معين، هي أكثر أهمية لمنظمة ما، قياساً بأخرى. فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزمع إدخال مثل هذا التطوير. وقد أمكن في الآونة الأخيرة، وبفضل النظريات المعاصرة، الفصل بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة هما: البيئة العمومية، والبيئة الخاصة، كما تبلور التوكيد على أهمية استجابة الإدارة للتغيير البيئي.

#### ثانياً - البيئة العمومية (General Environment):

تشمل البيئة العمومية كلاً من (المكونات) (Elements)، مثل الحكومة (والظروف) (Conditions)، مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني. وهما ذات أهمية لكل المنظمات، ولو أن

هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى، عبر الوقت، وبسبب كون أثر بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة، فإن المدراء قد يفشلون في اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة، مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة. لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية، مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية، لأن الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الإلكترونيات، عندما صنعت الساعات الإلكترونية، وكسبت السوق، بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية، وهكذا.

شكل (3 - 1) بيئة المنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 56, Fig. 3 - 1

### ثالثاً - البيئة الخاصة (Specific Enviroment):

تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها. وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. ويعكس الشكل (3 - 2) البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع الاستهلاكية.

فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع الموظفين العاملين فيها. ينعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي أن بعض هذه المكونات يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين. فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من المنشأة المذكورة، مثلاً يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة.

وكمثال آخر، إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين وبإيجاد وسائل لخفض كلف أعمالها، وهكذا.

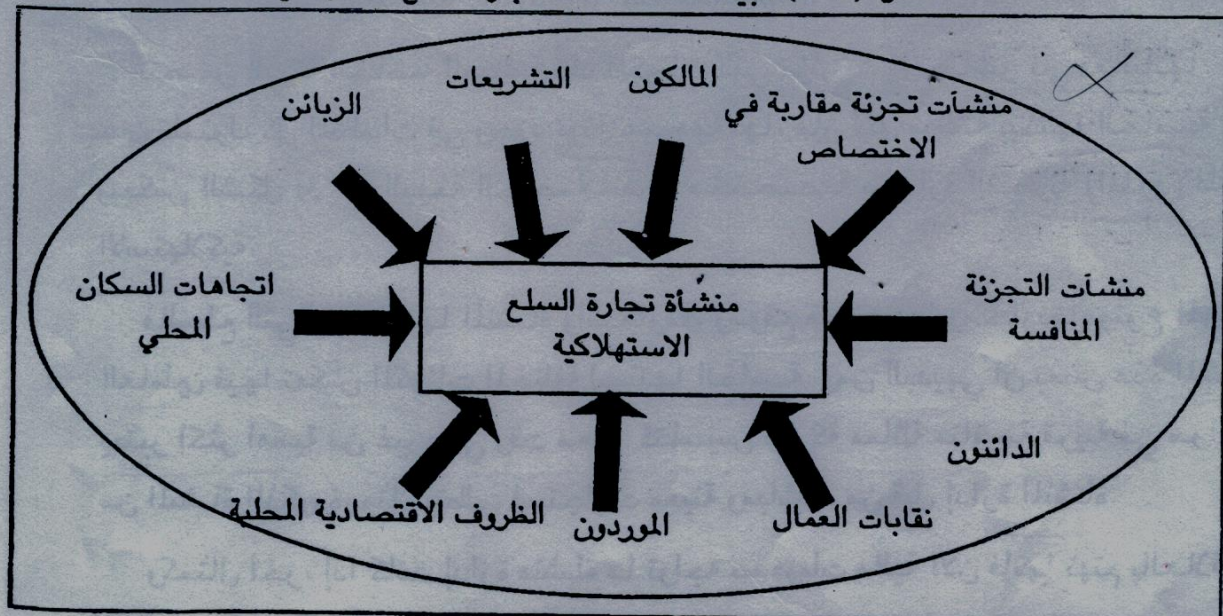
كما أن الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من

مكونات البيئة الخاصة، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه، فتتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومتزايداً للزبائن بعيداً عن المعارض في مركز المدينة إلى ضواحيها، مما يعني خسرانها للمنافسين هناك، إلا إذا تكيفت مع هذا التحول العام في البيئة العمومية، الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق.

رابعاً - فشل المنظمة في قراءة مؤشرات البيئة: (Failure to Monitor The Environment):

نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها، فإنه ليس من العجيب أن يفشل الكثير من المدراء في قراءة مؤشرات البيئة بشكل صحيح، وسبب أغوارها. وهناك عوامل عديدة، إلى جانب تعقيد البيئة، تؤدي إلى الفشل في المتابعة. ومن ذلك، نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات، أو الأوقات، مما قد ينسيهم احتمالات التطورات العاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين. وثمة عامل آخر يؤدي إلى ضعف متابعة الإدارة للبيئة هو انهماكها بحل المشكلات الداخلية في المنظمة، مثل معالجة الصراع بين التقسيمات أو الأفراد، وتحقيق الأداء الاقتصادي الأفضل، وتنسيق أوجه نشاط المنظومات الفرعية. كل ذلك يستغرق وقت الإدارة وجهودها وقد يحول دون قدرتها على متابعة تطورات البيئة. وكأنما تميل المنظمة هنا لأن تكون منظومة شبه مغلقة تجاه البيئة بدلاً من أن تكون منظومة مفتوحة عليها.

شكل (3 - 2) البيئة الخاصة لمنشأة تجارة السلع الاستهلاكية



البيئة العمومية

Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 57, Fig. 3 - 2

## المبحث الثاني

### مكونات البيئة العمومية

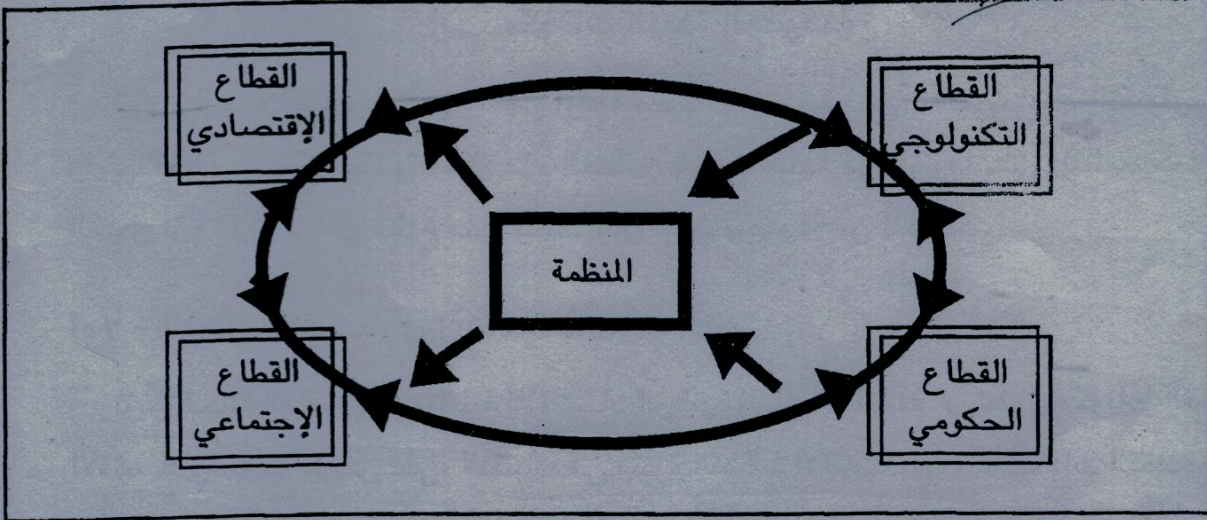
تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربعة قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، والحكومية، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، كما في الشكل (3 - 3) ثم أن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات.

#### أولاً - القطاع الاقتصادي (Economic Sector):

تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة. وتشتمل مكونات القطاع الاقتصادي، بوجه خاص على: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة واحتمال شحة المواد (وذلك كعينة مختارة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الاقتصادية). ويمكن أن يؤدي كل منها إما إلى تسهيل أو إلى إعاقة سعي المنظمة لبلوغ أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية. وبالمقابل، فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات.

كما أن التضخم النقدي (الارتفاع في المستوى العام للأسعار) المتواصل يؤدي إلى ارتفاع لولبي في الأجور والأسعار وإلى آثار عكسية في عمليات المنشأة. غير أن التضخم المعتدل من الناحية الأخرى، قد يحول دون توجه الإدارة نحو رفع الأسعار لمواجهة ارتفاع الكلف، أو لمعالجة تدني كفاءة الأداء، وكأنما يؤدي التضخم العالي إلى إخفاء بعض إخفاقات الإدارة، مما يعني أن التضخم المنخفض يتطلب زيادة الهمم، ومعالجة أوجه القصور، وخفض الكلف، والاستجابة الأسرع لطلبات الزبائن.

شكل (3 - 3)  
البيئة العمومية للمنظمة



Source: Pringle, Jennings and Longenecker, p. 59, Fig. 3 -3

وفي حين أن أسعار الفائدة العالية تؤدي إلى زيادة كلفة التمويل وقد تؤخر في تنفيذ التجديدات في المعدات، فإن انخفاض أسعار الفائدة يتيح للمنشأة إعادة هيكلة مديونيتها والتخلص من الديون القديمة المكلفة. وأخيراً فإن شحة المواد المتاحة يربك عمليات المنشأة، ويرفع كلفتها.

وقد تكون التغييرات في القطاع الاقتصادي إيجابية لمنشأة ما وسلبية لمنشأة أخرى، وقد تحقق بعض المنشآت المكاسب مقابل خسارة الأخرى، تبعاً لطبيعة أعمالها، ومحتوى حركة تلك المتغيرات.

#### ثانياً - القطاع التكنولوجي (Technological Sector):

تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتغيير التكنولوجي يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة، وفي سلعها وخدماتها، وعملياتها، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء، أو خلق التهديدات بوجه بوجود المنشأة. فقد اشتهرت الشركات الأمريكية واليابانية في الإنفاق على البحث والتطوير لغرض رفع مستوى التكنولوجيا. وتستفيد الشركات الكبيرة من هذا التقدم التكنولوجي لدرجة أعلى من المنشآت الصغيرة ولكن الكل يشترك في الاستفادة من ثماره.

#### ثالثاً - القطاع الاجتماعي (Social Sector):

يشمل القطاع الاجتماعي الاتجاهات، والقيم، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع.