

مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الأعمال  
المرحلة الأولى / صباحي ومساءلي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

الفصل الثالث

البيئة الخاصة والفحص البيئي

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

## 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 ٦ مجموعات (الزبائن، المنافسين، الموردين، الجماعات والاجهزة الناضمة، 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 واوثق من تفاعلها مع البيئة العمومية.

**١- 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.

**٢- 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.

**٣- 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.

**٤- الجماعات والاجهزة النازمة:** وهي الجماعات والاجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة ، وسلامة السكان القريين 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.

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



**٦- 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:

١. نظراً لكثرة المكونات في بيئة المنظمة، وتغيير الظروف المحيطة، والتفاعلات المعقدة بينها.

٢. نشوة النجاح التي يحققها المدراء في بعض المجالات او الاوقات، والتي قد تتسيهم احتمالات التطورات المعاكسة والمحتملة في البيئة، ومن بينها تحركات المنافسين.

٣. انهماك الادارة في حل المشكلات الداخلية في المنظمة، مثل معالجة الصراعات التي قد تحدث بين الافراد والتقسيمات الادارية.

٤. الانهماك في التنسيق بين اوجه نشاط المنظمات 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.



## رابعاً: استقصاء حدود المنظمة

المنظمة منظومة تتفاعل مع البيئة حولها والتي تشهد تغييرات مستمرة، فلا بُد للمنظمة من سبر اغوار الحدود المنظمية والتي تعني تشكيلة مكونات البيئة العمومية والخاصة المحيطة وتقوم الادارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه لغرض البقاء والنمو.

## طبيعة الفحص البيئي او الاستبصار

تكتسب المنظمة المعلومات عن بيئتها من خلال جمع وتحليل وتقييم البيانات عن الحوادث البيئية وبوجه خاص التغييرات البيئية لانها تحدد نجاح او فشل المنظمة .

## الفحص البيئي ( الاستبصار):

يقصد به كيفية قيام المنظمة بالبحث في مكونات بيئتها، ويواجه المدراء وقتاً وموارد محدودة للاستعلام عن مكونات البيئة (العمومية والخاصة)

تتفاوت هذه المكونات في الأهمية ودرجة الالتأكد وبحسب طبيعة المنظمات.

اي ان اهمية المكونات ترتبط بتأثير كل مكون على اداء المنظمة.

**الالتأكد** يعني درجة غياب المعلومات بخصوص اي مكون من مكونات البيئة. ويتوجه المدراء نحو المكونات الذي يُدركون انها ذات علاقة بالاداء المنظمي. وتعتمد درجة العلاقة على نوع المنظمة من جهة وظروف الالتأكد التي تواجهها من جهة اخرى.

## البيئة المتحركة والبيئة المستقرة

ليست وتيرة التغيير البيئي ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها. فقد تكون بعض البيئات اشد عنفاً واسرع في التغيير .

لذا يمكن تبويب البيئات في ثلاثة انواع رئيسة من حيث الحركة والاستقرار

٣	٢	١
البيئة المتحركة او الديناميكية سريعة الحركة جداً	البيئة ذات التغيير والابداع المعتدل	البيئة المستقرة نوعاً ما

بالمقابل فان استجابات ادارة المنظمة لهذه الانواع الثلاثة من البيئات تبوب في ٣ انواع وهي:

المنظمة الباحثة بعمق عن المعلومات و ثم التكيف المستمر تجاه البيئة	المنظمة الواعية باهمية البيئة	النظرة المتوجهة نحو داخل المنظمة
---	----------------------------------	-------------------------------------

فالمدير الذي يمتلك معلومات قليلة قد يحقق نجاح في البيئة المستقرة جداً، وذلك يعد تفكير اداري منغلق لا يتماشى وسمات العصر، اذ ان معظم بيئات اليوم تتسم بالديناميكية وسرعة الحركة لذا فان نجاح ادارة المنظمة يرتبط بالفحص البيئي العميق لغرض تحقيق النجاح.

## • اجراءات الفحص البيئي

• تتفاوت اجراءات الحص البيئي من مدير لآخر ومن منظمة لآخرى، وقد يحصل التفاعل بشكل رسمي او عفوي ما بين التفاعلات والتغييرات.

• وهناك ابعاد للفحص البيئي وانواع استجابة الادارة قسمت الى مجموعتين هما ( **اقل عمقاً ومعمقة** ) وتتناسب العمليات الاساسية للفحص البيئي في معظم المنظمات مع انشطتها الرئيسية.

# مواجهة التغيير ومعالجته : الادارة المتكيفة

- ان **الفحص البيئي** هو الخطوة الاولى الذي لا بُد ان تكون متبوعة بقرارات مناسبة فان جمع المعلومات هو ليس الغاية بقدر ما يُعد الوسيلة لتحقيق وبلوغ الادارة الفاعلة، اي تلك التي تسعى لتحقيق الاهداف والاستجابة لتحديات الظروف البيئية ومكوناتها.

تواجه كل المنظمات ثلاث مشكلات رئيسة في سعيها لتحقيق التكيف مع التغيير البيئي، وهي

٣	٢	١
المشكلة الادارية	المشكلة الفنية	المشكلة الابداعية
تتضمن كيفية تنفيذ الحلول للمشكلات بطريقة تسمح للمنظمة بالتكيف للتحديات المستقبلية في البيئة	تنصب على تطوير التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ استجابة المنظمة للابداع	تعني قدرة المنظمة على التطوير والابداع لتحسين موقفها التنافسي.

• وتلعب الإدارة العليا دور الحلقة الأساسية بين المنظمة وبيئتها إذ تستطيع تعديل عمليات وهياكل المنظمة ومحاولة تطويع بعض مكونات وظروف البيئة، وتنسيق الفعاليات من أجل مواجهة التغيير وتقليل درجة اللاتأكد.

• إذ ومن خلال هذا الفحص البيئي تستطيع المنظمة تحقيق غايتين رئيسية هما:

١. تمكين المنظمة من رصد التغييرات في البيئة الخارجية.
٢. تمثيل المنظمة في مجريات البيئة الخارجية ( إيجاد موقع قدم لها).

## هناك بعض الخصائص الايجابية للمنظمات وادارتها فيما يتعلق بدرجة الحساسية للبيئة الخارجية والاستجابة لها:

١. الاستجابة السريعة للتغيير الخارجي، من خلال رصد الاتجاهات بوقت مبكر.
٢. اتخاذ القرار بسرعة، اذ ان القرار الذي يتخذ بشكل بطيء يعيق حركة المنظمة عندما يكون التغيير مفاجئ ونحتاج لقرار سريع.
٣. القرارات القابلة لاعادة النظر، وذلك من خلال ادخال المرونة فيها وادخال الاطار الموقفي للادارة.
٤. المرونة في العمليات، تفادي التعقيد الكبير في كيفية الاستجابة للتغيير البيئي.
٥. الاقرار بوجود اختلافات في المواقف التي تواجهها المنظمة، اي تفادي الاستجابة النمطية الموحدة لكل المواقف مهما اختلفت خصوصياتها.
٦. الاهتمام بالاستجابة الوقائية ( السابقة او القبلية) بدلاً من الاستجابة العلاجية ( اللاحقة او البعدية).

