

الفصل السادس البيئة التنظيمية

- مفهوم البيئة
- البيئة العامة والخاصة
- الاستجابات التنظيمية المطلوبة لمواجهة الاحتمالات البيئية .

س / تعريف "دافت" للبيئة التنظيمية ، وماهي المجموعات البيئة المؤثرة على المنظمة (الشكل ١٠) ؟

عرف « دافت » البيئة التنظيمية بأنها جميع العناصر خارج حدود المنظمة والتي
يحتمل ان تؤثر في المنظمة ككل او في اجزاء منها .

● وصنف العناصر البيئة المختلفة تحت تسع مجموعات التي يمكن ان يكون لها
تأثير على سلوك و اداء المنظمة :

- ١- الصناعة .
- ٢- الموارد البشرية .
- ٣- الثقافة .
- ٤- الموارد المالية .
- ٥- الحكومة .
- ٦- السوق .
- ٧- الظروف الاقتصادية .
- ٨- التقنية .
- ٩- المواد الاولية .

س/ مفهوم البيئة الخارجية العامة ؟ مفهوم البيئة الخارجية الخاصة ، باختصار ؟

- من اجل تشخيص المتغيرات البيئة ذات الاثر الفعال في التأثير على المنظمة ، تم تقسيم البيئة التنظيمية الى (من اكثر التقسيمات شيوعاً) :

١- البيئة الخارجية العامة .

وفق مفهومها الواسع الى تلك القطاعات البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل المنظمة ضمنها وتؤثر فيها ، **اهم ما يميز** البيئة العامة هو ان عناصرها تؤثر في جميع المنظمات بمختلف اشكالها وانواعها .

٢- البيئة الخارجية الخاصة .

تتألف البيئة الخاصة (او تسمى احيانا ببيئة المهمة) من الافراد والمنظمات الذين تتفاعل المنظمة معهم بشكل مباشر ، بتعبير اخر فان البيئة يفترض ان تضم ك الافراد والمنظمات الذين يعطون مدخلات مباشرة للمنظمة ويستلمون منها مخرجاتها بشكل مباشر .

س/ ناقش تصنيف (أميري وترست) للتصنيف البيئية ؟ درجة تعقيد بيئة أي منظمة يمكن قياسها من خلال ثلاثة عوامل رئيسية ؟

✓ **درس (أميري وترست)** عدد من المنظمات وطوروا بذلك تصنيف بيئي معروف باسمهما ، استنتج هذان الباحثان ان البيئة التنظيمية تتباين وتختلف تبعا لعامل مهم هو **درجة التعقيد** التي تعمل ضمنها المنظمة ، ان هذا التعقيد يمكن ان يؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه أي منظمة .

✓ **كلما كانت بيئة المنظمة اكثر تعقيدا** كلما كان هنالك احتمال اكبر لان تواجه المنظمة تهديدات اكثر وتتاح لها فرص اكبر وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرارات صعبة .

✓ **ان درجة تعقيد بيئة أي منظمة يمكن قياسها من خلال ثلاثة عوامل :-**

١- **غنى البيئة**

٢- **الاعتماد البيئي المتبادل**

٣- **عدم التأكد**

س/ ناقش تصنيف (أميري وترست) للتصنيف البيئة ؟ درجة تعقيد بيئة أي منظمة يمكن قياسها من خلال ثلاثة عوامل رئيسية ؟

□ غنى البيئة

تكون بيئة المنظمة غنية عندما يكون الاقتصاد في حالة نمو ، ويتحسن مستوى التعليم ، قوة العمل متاحة ، في هذه البيئة يكون احتمال بقاء المنظمة واستمرارها اكبر حتى لو لم يكن دائها وتصميمها جيد .

□ الاعتماد البيئي المتبادل

زيادة الاعتماد بين البيئة والمنظمة يعقد من تلك البيئة التنظيمية وبالتالي يفرض على المنظمة اتخاذ قرارات واستراتيجيات اكثر تعقيداً .

□ عدم التأكد

كلما زادت سرعة المتغيرات البيئة وعددها كلما باتت عملية التنبؤ باتجاهات تلك المتغيرات اصعب ، وبالتالي تزداد البيئة تعقيداً و تزداد درجة التهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة .

س / ماهي الاستجابات التنظيمية المطلوبة لمواجهة الاحتمالات البيئية ؟ اقترح (ثومبسون) خمس استجابات تنظيمية يمكن ان تقوم بها المنظمة لمواجهة بيئة بيئية ؟

- قبل معرفة مدى استجابة المنظمات للتغيرات البيئة ينبغي معرفة ما اذا كانت المنظمة المعنية حساسة للتغيرات البيئة ام لا ؟
- لاحظ الدراسون للمنظمات انها تتباين في درجة تأثرها وحساسيتها للمتغيرات البيئة **تبعاً لدرجة اعتمادها على البيئة** او درجة اكتفائها ، على سبيل المثال لا تتأثر الحكومات التي تمتلك موارد نفطية ضخمة بالشحة في اسواق النفط كثيراً بعكس تآثر الدول والحكومات التي لا تمتلك هذا المصدر الحيوي .
- **اقترح (ثومبسون) خمس استجابات تنظيمية يمكن ان تقوم بها المنظمة لمواجهة بيئتها :**
 - ١- الانغلاق
 - ٢- الحجز
 - ٣- التدرج
 - ٤- التنبؤ
 - ٥- الترشيح

اقتراح (ثومبسون) خمس استجابات تنظيمية يمكن ان تقوم بها المنظمة لمواجهة بيئتها :

١- الانغلاق

الانغلاق عن البيئة ومحاولة عزل الانساق الحيوية فيها عن التأثيرات البيئية ، اتباع مثل هذه الاستراتيجيات امر صعبا للغاية في البيئة المعاصرة .

٢- الحجز

بما ان العزل التام والانعزال الكلي عن البيئة اصبح امرا مستحيلا فان المنظمة تلجا الى لحجز ومنع التأثيرات البيئية الضارة عن المنظمة من خلال وضع حواجز تحيط بالانساق الحيوية وتحميها من المتغيرات البيئية ، مثل الاحتفاظ بمخزون كافي من المواد الاولية او القيام بصيانة وقائية .

٣- التدريج

بما ان عملية الحجز قد لا تستطيع معالجة كافة المتغيرات بخاصة في البيئة غير المستقرة فان المنظمة قد تلجا الى محاولة تخفيف التأثيرات السلبية للتفاعل بين مدخلات المنظمة وبيئتها على سبيل المثال يمكن لإدارة مكافحة الحرائق تخفيف الطلب على خدماتها من خلال تكثيف انشطتها التثقيفية والوقائية .

٤- التنبؤ

يمكن للمنظمة ان تتوقع وبالتالي تنهي للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها او تدريجها ، فالمنظمة التي تنجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع بنجاح جدولة عملياتها الانتاجية لتلائم ما متوقع .

٥- الترشيح

عندما تفشل جميع الاستراتيجيات السابقة قد تلجا المنظمة الى ترشيح عملياتها ان ذلك يعني وضع اولويات الانجاز المهام المختلفة فقد تضطر المنظمة الى للتخلي عن بعض انشطتها غير الضرورية او ربما تأجيلها ريثما يتحسن موقفها البيئي .